

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Curso de Administração - CADM

**A UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* COMO METODOLOGIA  
PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA  
COTEMINAS JOÃO PESSOA**

VALDIR KUROSKI

João Pessoa

2017

VALDIR KUROSKI

**A UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* COMO METODOLOGIA  
PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA  
COTEMINAS JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Prof. Doutor Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

K95a KUROSKI, valdir.

A utilização do Design Thinking como metodologia para o desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa / Valdir KUROSKI. – João Pessoa, 2017.  
82f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Design thinking. 2. Desenvolvimento. 3. Consumidor.  
4. Multidisciplinar. 5. Inovação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Valdir Kuroski

**Trabalho:** A utilização do *design thinking* como metodologia para o desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa

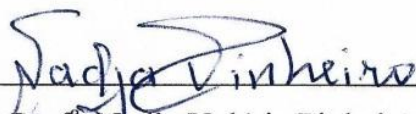
**Área de pesquisa:** Empreendedorismo e Marketing

**Data de aprovação:** 10 / 11 / 2017

## Banca Examinadora



Orientador - Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Dr. em Administração - UFPB



Examinador 1 - Prof<sup>a</sup>. Nadja Valéria Pinheiro, Ma. em Administração - UFPB

À minha esposa, Iara Valdirene D. G. Kuroski, pela permanente  
compreensão, carinho, presença e incansável apoio  
ao longo de minha vida acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e a todos os seus professores e funcionários, através de sua Magnífica Reitora, a Professora Doutora Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz, por nos terem recebido aqui em 2013 e rapidamente podermos nos integrar à comunidade universitária.

Agradeço aos membros da banca examinadora através de seu presidente o Professor Doutor Rosivaldo de Lima Lucena.

Agradeço a todos os professores do Curso de Bacharelado em Administração pela paciência, conhecimento e doação com que ministraram as aulas das inúmeras disciplinas que cursamos.

Agradeço, em particular, ao Professor Carlos Eduardo Cavalcante pelas valiosas bibliografias indicadas e pelos vários conselhos recebidos já no primeiro período de curso.

Agradeço, em especial, aos colegas Fábio Bueno, Magnum Bezerra e Rian Almeida pelo companheirismo e incentivo para que eu pudesse seguir firme durante todo o período do curso de Administração.

## RESUMO

KUROSKI, Valdir. **A utilização do *design thinking* como metodologia para o desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa.** 2017, 82f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

O objetivo deste trabalho é investigar a utilidade do *design thinking* no desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa. Para tanto, utilizou-se da pesquisa exploratória bibliográfica, entrevista aprofundada com gestores da empresa e estudo documental realizado na própria empresa Coteminas. Diagnosticou-se que esta organização é muito bem estruturada, contando com um processo de desenvolvimento de produtos bastante funcional. No entanto, ainda trabalha em um modelo linear, que não corresponde à dinâmica atual do mercado consumidor. A empresa tem um excelente relacionamento com os seus consumidores, fruto, principalmente, do seu SVC (Serviço de Valorização do Consumidor). Trabalha com práticas de inovação modernas, focadas para atuar em seus processos. Necessitando de uma metodologia que leve esta prática para seus produtos. Constatou-se, através desta pesquisa, que a metodologia do *design thinking* pode ser bastante útil para a empresa Coteminas João Pessoa, que se encontra perfeitamente apta a adotá-la. Sugere-se, então, a criação de uma equipe multidisciplinar para ser treinada e iniciar projetos nesta metodologia.

**Palavras Chave:** Design thinking, desenvolvimento, consumidor, multidisciplinar, inovação.

**Orientador:** Prof. Rosivaldo de Lima Lucena

## ABSTRACT

KUROSKI, Valdir. **The use of design thinking as methodology for the development of new products at Coteminas João Pessoa.** 2017, 82p. Monograph (Graduation in Administration) - Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2017.

The objective of this work is to investigate the usefulness of design thinking in the development of new products in Coteminas João Pessoa. For that, we used exploratory bibliographical research, an in-depth interview with company managers and a documentary study carried out at the company Coteminas. It has been diagnosed that this organization is very well structured, counting on a process of product development quite functional. However, it still works on a linear model, which does not correspond to the current dynamics of the consumer market. The company has an excellent relationship with its consumers, mainly thanks to its CVS (Consumer Valuation Service). It works with modern innovation practices, focused to act in its processes. Needing a methodology that takes this practice to your products. It was verified, through this research, that the methodology of design thinking could be very useful for the company Coteminas João Pessoa, that is perfectly apt to adopt it. It is suggested, then, the creation of a multidisciplinary team to be trained and to initiate projects in this methodology.

**Keywords:** Design thinking, development, consumer, valuation, multidisciplinary, innovation.

**Advisor:** Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Ph. D.



## SUMÁRIO

	p.
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10.</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	10.
1.2 OBJETIVOS.....	11.
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12.
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14.</b>
2.1 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	14.
2.2 A BUSCA PELA SINTONIA COM O MERCADO.....	17.
2.3 <i>O DESIGN THINKING</i> .....	21.
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>43.</b>
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45.</b>
4.1 PERFIL, HISTÓRIA E ESTRUTURA BASE DA COTEMINAS JOÃO PESSOA....	45.
4.1.1 Ferramentas e práticas de gestão.....	48.
<u>4.1.1.1 Compromissos organizacionais</u> .....	50.
<u>4.1.1.2 Tomada de decisão</u> .....	52.
<u>4.1.1.3 Exercício da Liderança</u> .....	54.
<u>4.1.1.4 Comunicação dos valores e princípios organizacionais</u> .....	55.
<u>4.1.1.5 Desenvolvimento da liderança e avaliação</u> .....	57.
4.1.2 Sistemas e Informação e Decisão.....	60.
<u>4.1.2.1 Fluxo das informações</u> .....	60.
<u>4.1.2.2 Definição dos sistemas de informação</u> .....	60.
4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	62.
4.2.1 Requisitos aplicáveis aos produtos.....	62.
4.2.2 Projeto dos processos.....	63.
4.3 IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO E DO CLIENTE.....	66.
4.3.1 Análise e segmentação do mercado.....	66.
4.3.2 Necessidades e expectativas dos clientes-alvo.....	67.
4.3.3 Divulgação da marca e dos produtos.....	68.
4.3.4 Avaliação da imagem.....	71.
4.3.5 Canais de relacionamento com os clientes.....	71.
4.3.6 Tratamento das manifestações dos clientes.....	71.
4.4 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO UTILIZADAS E POSSIBILIDADES.....	73.

<b>4.4.1 Práticas de inovação na Coteminas João Pessoa.....</b>	<b>73.</b>
<b>4.4.2 Conhecimento sobre a metodologia do <i>design thinking</i>.....</b>	<b>74.</b>
<b>4.4.3 Possibilidades e dificuldades para implantar o <i>design thinking</i> na Coteminas JP .....</b>	<b>75.</b>
<b>4.5 PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DO <i>DESIGN THINKING</i> NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA COTEMINAS JOÃO PESSOA.....</b>	<b>76.</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79.</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80.</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>82.</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, buscar-se-á contextualizar o tema, de forma que o leitor possa compreender o universo da pesquisa, como se chegou ao problema de pesquisa, os seus objetivos e a justificativa para a elaboração deste trabalho.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A indústria têxtil brasileira em geral vem sofrendo com a concorrência externa desde o advento da Globalização, no final do século XX. Para competir em igualdade de condições, ao passar dos anos, foram inúmeras as estratégias adotadas pelos seus gestores.

No Brasil, indústrias centenárias sucumbiram à intensa competitividade e acabaram fechando as portas. Diversos empresários do setor argumentam com razão, alegando que a alta parcela de custo, representada pelas obrigações trabalhistas, tem sido um fator determinante da inviabilidade dos seus negócios. Um breve raio X na realidade destas empresas poderia mostrar que, em grande parte dos casos, o principal fato gerador desta verdadeira ‘quebradeira’ foi a gestão ineficiente dos recursos produtivos, humanos e financeiros. No entanto, quando se observa a evolução do volume de vendas destas organizações, percebe-se de forma clara e direta, de onde vem o golpe profundo e derradeiro que tem dizimado este segmento da indústria nacional. A queda constante na procura do consumidor pelos seus produtos.

Ao focarmos nossa reflexão apenas sobre o segmento de toalhas felpudas onde, apesar de as batalhas com as grandes concorrentes externas serem travadas e, geralmente perdidas, no mercado de exportação, a concorrência entre os fabricantes brasileiros em busca dos melhores nichos de mercado tem sido feroz. Diminui o universo de análise, mas o consumidor continua sendo a mola mestra, capaz de impulsionar as vendas, garantir a lucratividade e a sobrevivência das empresas.

Conhecer as variáveis que rodeiam o consumidor tem sido objeto de pesquisa de inúmeros estudiosos, como Kotler, Borden e Luck, desde os anos 60. Cada vez mais, pode-se perceber que, ter uma gestão fabril enxuta, bem planejada, com pessoal extremamente treinado, equipamentos de última geração e tecnologia de ponta não basta. As áreas incumbidas de gerir o Desenvolvimento de Produto das empresas seguem, desenvolvendo produtos modernos, com os mais diversos níveis de preço e uma infinidade de opções em atributos, conceitualmente desejáveis. Mesmo assim, quando se observa o volume de vendas

segmentado de acordo com cada linha de produtos, percebe-se que os atributos oferecidos ao consumidor nem sempre motivam uma compra ou fidelização.

A empresa Coteminas João Pessoa, onde atuo como Supervisor de Desenvolvimento de Produtos, é líder nacional do mercado de toalhas felpudas. Mesmo encontrando-se nesta almejada posição, a empresa vem sofrendo com a crise Político/Econômica dos últimos anos, assim como inúmeras outras organizações brasileiras. A crise econômica tem afetado significativamente a capacidade de compra do consumidor brasileiro que, como primeiro reflexo, restringe a maior parte do consumo aos itens de primeira necessidade, que não incluem toalhas felpudas. Esta restrição, além de diminuir o consumo do produto, de alguma forma, tem impactado nos critérios considerados pelo consumidor no momento da compra.

Por outro lado, a reflexão sobre este dilema, também leva a uma constatação: A empresa Coteminas pode estar desperdiçando recursos para fabricar e oferecer produtos que não atendem de forma ampla os desejos e necessidades do consumidor que, por vezes, se frustra e encontra uma satisfação maior ao adquirir o produto dos concorrentes.

De acordo com inúmeros estudiosos do final do século XX e, principalmente, início do século XXI, uma das metodologias que tem encontrado maior sucesso no desenvolvimento de produtos e serviços que atendem amplamente às mais íntimas necessidades dos consumidores é o *design thinking*. “É importante esclarecer que o *design thinking* não é mais uma ‘coisa de designer’, mas reflete a essência do *design*, que é o foco nas pessoas. Ele pega emprestado do *design* o olhar necessário para criar coisas melhores para as pessoas”. (PINHEIRO, 2011, p.13).

Um mergulho na busca por maior conhecimento sobre esta metodologia e as suas ferramentas leva-nos a perguntar: Como o *design thinking* pode ser utilizado no desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa?

A busca pela resposta a este questionamento desencadeou a elaboração da presente monografia.

## 1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral: Investigar a utilidade do *design thinking* no desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa.

- Objetivos Específicos:
  - ✓ Verificar como funciona o processo de desenvolvimento de produtos na Coteminas João Pessoa;
  - ✓ Verificar como se dá o relacionamento com o cliente na Coteminas João Pessoa;
  - ✓ Verificar quais são as práticas de inovação que já são utilizadas pela Empresa Coteminas João Pessoa e suas possibilidades;
  - ✓ Elaborar sugestões que possam vir a complementar o projeto de inovação no desenvolvimento de novos produtos da Coteminas João Pessoa, de forma a aprofundar ainda mais o foco no cliente.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O autor desta monografia trabalha há 30 anos na empresa Coteminas sendo, destes, 19 anos na área de desenvolvimento de produtos da unidade de João Pessoa. Durante este período vem percebendo que, além da presença das novas tecnologias, pouquíssima coisa mudou no modelo que havia há 19 anos atrás.

De acordo com o já descrito, percebeu que a empresa Coteminas JP precisa de uma solução que impulse ainda mais sua competitividade no mercado. Como afirmam Jugend e Silva (2013, p.7), em um universo competitivo, é preciso inovar de forma consciente e estruturada, para isto, utilizando-se de novas tecnologias e até parcerias. Ou seja:

Na essência dessas ameaças e oportunidades se encontra a necessidade das empresas de desenvolver continuamente novos produtos, o que exige capacidade e “fôlego” em atividades de inovação. A gestão bem estruturada dos processos de inovação e desenvolvimento de produtos promove uma relevante vantagem competitiva para as empresas que possuem uma gestão efetiva desses processos, o que pode promover benefícios como: ganhos de criatividade, maior capacidade de diversificação dos produtos, potencial para a transformação de novas tecnologias em novos produtos, melhores parcerias para diminuição de custos dos produtos desenvolvidos e menor tempo para o desenvolvimento de novos produtos.

Para manter e superar sua posição no mercado, a empresa Coteminas JP precisa, não apenas revisar e redefinir sua estrutura de desenvolvimento de novos produtos, mas conhecer

de forma mais aprofundada e considerar os desejos e anseios dos seus consumidores atuais e futuros.

No universo acadêmico do curso de Administração, conhecemos inúmeras ferramentas de análise da estrutura organizacional, bem como toda espécie de instrumentos de pesquisa que poderiam ser aplicados ao dilema aqui apresentado.

Desta forma propõe-se que, além dos objetos já estudados em sala de aula, adote-se outros caminhos sugeridos em obras publicadas pelos pesquisadores da área, enriquecendo através deste estudo o arcabouço já existente na academia e reforçando as bases dos estudos realizados, através da confirmação de suas teorias ou, até mesmo, levantando questionamentos oriundos da não comprovação destas.

Por outro lado, fica claro o objetivo de encontrar caminhos para a empresa Coteminas JP se manter competitiva neste mercado tão desafiador onde busca-se, através deste estudo, apresentar soluções que possam agregar algum valor aos seus processos e produtos, podendo servir de modelo para as demais empresas do setor e da região nordeste.

Além disto, a relevância do setor têxtil para o Brasil é inegável. Foi um dos primeiros segmentos industriais a se instalar no país, continuando forte até os dias de hoje.

O setor têxtil na economia brasileira é tido como relevante e de forte impacto social, uma vez que o valor da produção da cadeia têxtil em 2004 foi segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, de US\$25 bilhões. Este montante representou 4,1% do PIB brasileiro e 17,4% do PIB da indústria de transformação. O setor emprega 1,7% da População Economicamente Ativa – PEA, o que representa 16,9% dos trabalhadores da indústria de transformação.(OLIVEIRA, 2007, pg.22)

Percebe-se, portanto, que tanto para o ambiente acadêmico, como para o dia a dia do universo corporativo, a relevância da pesquisa a que se propõe e sobre a qual buscar-se-á fundamentos é bastante significativa, justificando a elaboração desta monografia.

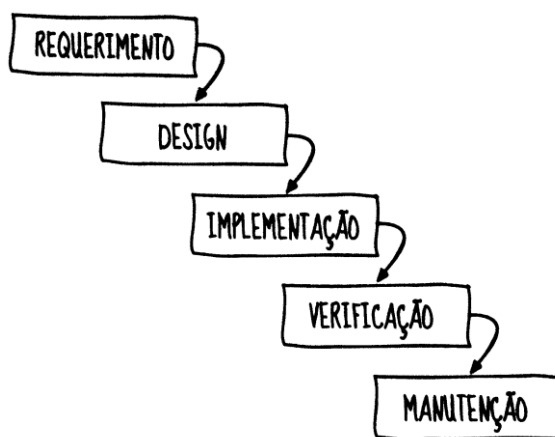
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se apresentar estudos sobre o tema proposto, que foram realizados por outros pesquisadores, de forma a evidenciar um pouco do conhecimento já acumulado nesta área, que venha a conferir volume à investigação (VERGARA, 2009).

### 2.1 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Historicamente, o primeiro modelo de desenvolvimento de produtos tinha uma concepção linear, dividida em etapas, conforme explica Pinheiro (2011, p.121):

O modelo sequencial tradicional de desenvolvimento, chamado também de modelo cascata, surgiu como consequência direta da lógica do sistema produtivo nascido com a Revolução Industrial. Nesse modelo, cada etapa do processo gera um resultado que será consumido no início da próxima etapa, até que o processo encerre.



**FIGURA 1 – O modelo cascata**

**Fonte: PINHEIRO (2011)**

Conforme Pinheiro (2011, p.122), justamente uma das críticas mais fortes deste modelo é a pouquíssima participação do usuário, que só tende a aparecer no início, para definir os requisitos e, ao final, para testar, aprovar ou reprovar o resultado. Percebe-se, portanto, que este modelo está bastante ultrapassado para os dias de hoje, pois pode gerar um alto desperdício de tempo e dinheiro nos desenvolvimentos.

Quando, na área de desenvolvimento de produtos, temos o foco voltado para Inovação, dizemos que estamos na busca constante para transformar Ideia em Resultado. Entretanto,

Jugend e Silva (2013, p.13), deixam bem claro que, para que esta busca tenha suas chances de sucesso maximizadas, é preciso ouvir também os agentes externos. Isto é:

a obtenção de ideias não deve ser centrada apenas em fontes internas. É importante ouvir outros “atores” que estão fora dos muros da empresa, que são os agentes externos, tais como fornecedores, clientes, consultores, entre outros. Sobre essas fontes de ideias vale destacar o relevante papel do marketing, em suas tradicionais atividades de pesquisa de mercado, e a atual abordagem de ouvir clientes e o público por meio da implantação da inovação aberta, também conhecida como *open innovation*.

Percebemos a real dimensão do que vem a ser transformar ideia em resultado, quando entendemos que: “Inventar é trazer à tona algo novo, investir dinheiro em ideias. Inovar é transformar ideias em valor. É sobre gerar soluções que transformam a maneira como as pessoas vivem e trabalham e, principalmente, equilibram benefícios para negócios e sociedade”(PINHEIRO, 2011, p.17).

Complementando este pensamento, Jugend e Silva (2013, p.15), consideram ainda, que o setor de Desenvolvimento de Produtos poderá antecipar-se às necessidades dos consumidores, com produtos e serviços inovadores, porém que atentem para as restrições técnicas da organização e respeitem as leis e o meio ambiente e social do mercado onde serão distribuídos. De forma mais específica:

Cabe às atividades de desenvolvimento identificar e, até mesmo, se antecipar às necessidades do mercado, propondo soluções, por meio de projetos de produtos, tecnologias e serviços relacionados. Além de pesquisa e conhecimento das necessidades de mercado, a empresa deve se preocupar com as atividades de identificação de possibilidades e restrições técnicas e tecnológicas, e também com aspectos sociais, administrativos, jurídico-legais e relacionados ao meio ambiente, que permeiam um novo desenvolvimento.

Jugend e Silva (2013, p.16) estabelecem que, para serem consideradas inovadoras, as empresas devem estar em constante busca aos melhores níveis de desempenho nos seguintes requisitos:

- **Qualidade do produto** – garantir que o produto satisfaça as necessidades do mercado.



- **Manufaturabilidade do produto** – assegurar a facilidade de produzi-lo, atendendo às restrições do processo produtivo e considerando as possibilidades presentes.
- **Tempo de lançamento** (*time to market*) – desenvolvê-lo no tempo planejado e esperado pelo mercado.
- **Custo do desenvolvimento** – desenvolver o produto a um custo aceitável e conforme o previsto.

Para que se possa complementar e quantificar esses requisitos, Jugend e Silva (2013, p.17) sugerem a utilização de diversos indicadores de desempenho, estruturados de acordo com as possibilidades e necessidades da empresa:

- Percentual de vendas da empresa representado pelos novos produtos.
- Lucratividade em relação aos gastos.
- Metas de lucratividade.
- *Market Share* (fatia do mercado conquistada pelo novo produto).
- Impactos dos novos produtos lançados sobre as vendas anuais da empresa.
- Grau com que o programa de novos produtos atingiu os objetivos estratégicos da empresa.
- Grau de satisfação ou insatisfação dos clientes dos novos produtos.
- Retorno sobre o investimento.
- Índice de sucesso de projetos de novos produtos.
- Números de patentes obtidas.
- Novos aprendizados e conhecimentos que a empresa adquiriu ao desenvolver o produto.
- Fortalecimento da imagem da empresa.

Para que se possa estender o conhecimento relativo à gestão do desenvolvimento de produtos à toda a organização, segundo Cunha (2008, p.18), é preciso que se adote as seguintes práticas:

- Disseminação da cultura da estruturação formal do procedimento de desenvolvimento de produtos;
- Desenvolvimento de modelos estruturais de representação do ciclo de vida de produto, novamente;
- Estabelecimento, mesmo em nível informal, de política de incremento à viabilização e otimização do fluxo de informações relacionadas com o ciclo de obtenção do produto;

- Investimento em formação e capacitação de analistas e gestores do desenvolvimento de produtos, o que supõe a necessidade de ações concretas relacionadas com a área do ensino superior;
- Transformar o desenvolvimento de produtos, efetivamente, em processo de negócio permanente no ambiente industrial, o que requer o seguinte: Incorporação da inovação como elemento estrutural deste processo; Implantação de políticas de gestão do conhecimento empresarial e de gestão da tecnologia como suporte à inovação.

## 2.2 A BUSCA PELA SINTONIA COM O MERCADO

Cada vez mais, temos percebido que ‘inovar por inovar’ não basta para criar realmente um diferencial competitivo. É necessário que se crie novos caminhos para que se possa garantir a sobrevivência das organizações.

Com o passar do tempo, empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica, pois tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade. No cenário de competição global que em breve se tornaria vigente, inovar seria uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante. A dificuldade de obter diferenciação de mercado sobre a concorrência seria cada vez maior. Novos caminhos precisavam ser traçados, não apenas para garantir o êxito das empresas, mas, principalmente, sua sobrevivência. (VIANNA, ET AL, 2012, p.12)

Trazendo à tona um estudo bastante aprofundado, Stull, Myers e Scott (2009, p.7) alertam que a maioria das empresas se encontra fora de sintonia com o mercado e acaba cometendo sempre os mesmos erros, que terminam impedindo que estas desfrutem de um sucesso duradouro:

- **Adivinhar** – Partir do princípio de que os *insiders* de uma empresa sabem mais do que os próprios clientes o que eles querem comprar.
- **Assumir** – Basear produtos e serviços na solicitação dos *clientes atuais*, e não em uma compreensão maior dos problemas não resolvidos que outras pessoas pagariam para resolver.
- **Anunciar** – Tentar *criar uma necessidade* no mercado com propagandas caríssimas ou um exército de vendedores.

A principal etapa do processo de Sintonia, segundo Stull, Myers e Scott (2009, p.8), é a criação de um Impactador, que refere-se à um produto ou serviço cujos clientes não apenas compram, mas recomendam à sua rede de contatos. Para tanto, os autores estabelecem uma espécie de ‘Anatomia de um Impactador’:

- A solução perfeita para um problema específico.
- Um produto ou serviço que as pessoas querem comprar sem serem coagidas.
- Uma oferta que estabelece sintonia direta e real com o que o mercado valoriza.
- Uma ideia cujo valor as pessoas entendem imediatamente, mesmo que nunca tenham ouvido falar da empresa ou de seus produtos.

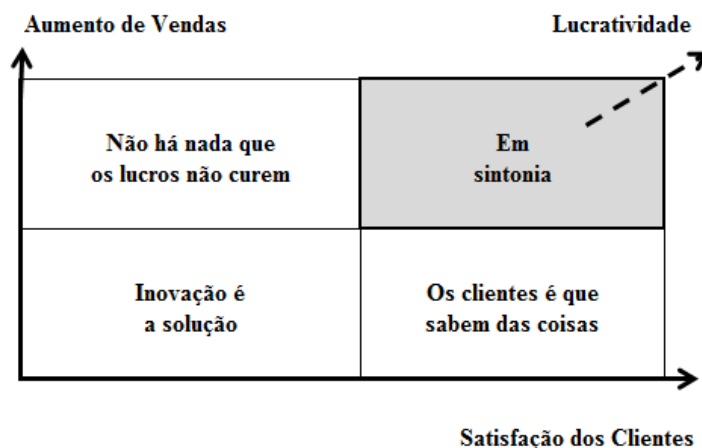
Conforme explicam Stull, Myers e Scott (2009, p.11), apesar de parecer tão fácil e fazer tanto sentido, a maioria das empresas não está em sintonia, pois são muitas as armadilhas que atravancam o caminho das organizações e os executivos costumam penar para responder a simples perguntas:

- Em que ramo estamos?
- Em que ramo não estamos?
- Quem são nossos compradores?
- Qual é nosso diferencial?
- Qual é nossa estratégia de posicionamento?
- Como ganhar mais competitividade?
- Por que os outros parecem ter sucesso com mais frequência?
- Como gerar lucros?

Embasando seu estudo, Stull, Myers e Scott (2009) justificam que, pesquisas anteriores afirmavam que as organizações que movem-se com base no mercado são cerca de 31% mais lucrativas. Além disto, constatava-se que estas empresas investiam em pesquisa o dobro do valor aplicado em desenvolvimento, apresentando índices de satisfação do consumidor 20% maiores que os das empresas fora de sintonia. De acordo com os autores, o risco em investir-se, fundamentalmente, em desenvolvimento e publicidade cara, dependendo da cobertura da mídia para ter sucesso é infinitamente maior que investir nos instrumentos para se ter sintonia com o mercado.

Na Figura 2, Stull, Myers e Scott (2009) identificam três culturas organizacionais bastante comuns, onde a predominância de uma delas pode significar a falta de sintonia e, em

contra partida, o equilíbrio entre estas significa que a organização está em plena sintonia com o mercado.



**FIGURA 2 – Culturas Organizacionais**  
**Fonte: STULL, MYERS E SCOTT (2009)**

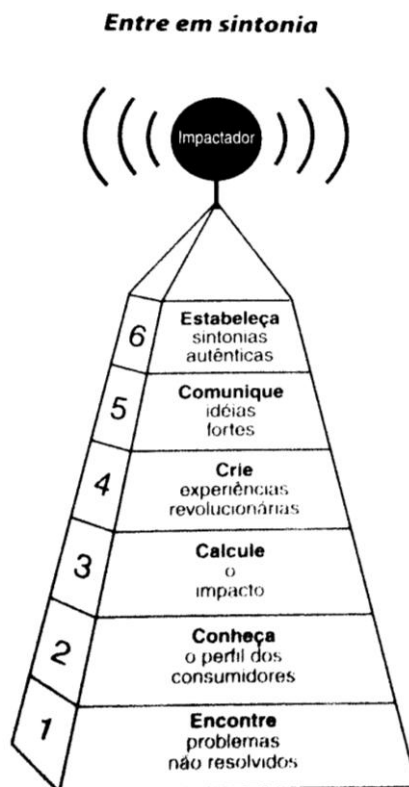
Por fim, buscando facilitar o entendimento sobre a situação em que uma empresa se encontra em relação ao seu público consumidor, Stull, Myers e Scott (2009, p.25) elencam diversas perguntas que, caso resultem em respostas afirmativas, indicam certo nível de dissintonia:

- Você cria produtos com base no que os *insiders* acham melhor?
- Você usa campanhas publicitárias para “criar a necessidade” do mercado?
- São os vendedores que determinam como serão os novos produtos?
- Você segue os passos da concorrência?
- Você vende (e melhora) apenas produtos que já estão na estante?
- A opinião do fundador da empresa (ou do CEO) é a mais importante?
- As grandes decisões levam em conta somente os dados financeiros?
- A participação no mercado é seu maior objetivo?

Percebe-se que, um sim a qualquer das questões levantadas, indica a presença de dissintonia e que, infelizmente, como boa parte das empresas, você está buscando adivinhar o que os seus consumidores precisam.

Se não encarmos de maneira séria, buscarmos responder a estas perguntas e, de forma franca, nos preocuparmos com as respostas, as ameaças do mercado continuarão, praticamente, invisíveis aos nossos olhos. “As pesquisas de marketing não revelam essas ameaças, por definição. E quando as identificam, as soluções padrões de negócio não auxiliam”.(VIANNA, ET AL, 2012, p.7).

Buscando estabelecer com clareza como deve ser o processo de entrada em sintonia, Stull, Myers e Scott (2009, p.37) estabelecem 6 passos que funcionam em sistema de pré-requisito e estão apresentados na Figura 3.



**FIGURA 3 – Os 6 passos para a Sintonia com o Mercado**

**Fonte: STULL, MYERS E SCOTT (2009)**

“O processo de sintonia consiste em seis passos, cada um servindo de base para o próximo, em uma construção rumo ao lançamento de um impactador, a solução perfeita para um problema de mercado”.(STULL; MYERS; SCOTT, 2009, p.39).

O passo inicial, que servirá de base para todo o resto, consiste em uma profunda pesquisa de mercado, que deve ter como foco a busca por problemas dos consumidores que ainda não foram resolvidos.

No segundo passo, é imprescindível que os profissionais de marketing e desenvolvimento de produtos conheçam profundamente o dia a dia de seus potenciais consumidores. A Observação é descrita por Craig Stull como a ferramenta mais adequada para que se tenha a real dimensão do problema e para que se possa encontrar a solução mais adequada.

Ao chegar no terceiro passo, para conhecer o tamanho do impacto que a solução do problema causará, precisamos nos perguntar: Quão importante este problema é para o mercado?

No quarto passo, sabendo que a solução do problema causará um impacto significativo, passa-se à buscar a solução deste problema. Conforme Stull, Myers e Scott (2009, p.43), é imprescindível que se crie uma ‘experiência revolucionária’ para o público consumidor. Algo que o conquiste no primeiro contato com o produto ou serviço.

O quinto passo refere-se à criação de frases que irão comunicar de forma clara e direta, que solução está sendo apresentada pelo seu produto ou serviço, que os consumidores realmente esperam há muito tempo e estão dispostos a pagar para adquirir.

É somente no sexto e definitivo passo, após conhecermos os problemas do consumidor, seu perfil, a solução em forma de produto ou serviço, a medida do impacto que ele pode causar no cliente e a frase que definirá que soluções ele trará, que Stull, Myers e Scott (2009, p.46) nos chamam a definir o canal de comunicação apropriado para uma sintonia autêntica, verdadeira e contínua com o mercado.

### 2.3 O *DESIGN THINKING*

Seguindo em linhas similares à proposta de Sintonia com o Mercado, porém mais completas, o Design Thinking tem sido apresentado por diversos estudiosos, como uma metodologia capaz de elevar a inovação a um patamar superior, focado no comportamento do usuário. De acordo com Brown (2017, p.4), o *design thinking* traz ao desenvolvimento de novos produtos uma solução que alia o sentimento, a intuição e a inspiração com a análise e a razão. Isto é:

O *design thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. Ninguém quer gerir uma empresa com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso. A abordagem integrada que reside ao centro do processo de *design* sugere um “terceiro caminho”.

“Em outras palavras, o DT é a inovação centrada no usuário, que exige colaboração, interação e abordagens práticas para encontrar as melhores ideias e soluções finais”.

(BONINI; SBAGIA, 2011, p.5). Ao estender o significado do *design thinking*, Pinheiro (2011, p.41) o define como “O quinto elemento do Marketing”, relatando a forma lúdica e simples como sua própria sobrinha de 5 anos imagina e desenha estes elementos. De forma mais específica:

*O design thinking é sobre pessoas (como a sobrinha do Tenny). Sobre compreender e trazer à tona o que as coisas significam para elas e projetar melhores ofertas com esse significado em mente. É sobre endereçar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem enfrenta esses problemas todos os dias.*

Ao descrever o significado do *design thinking*, Brown (2017, p.5) cita estudiosos que adotaram os seus princípios nas suas ideias, centradas, não na tecnologia, mas no ser humano, fazendo-o criar uma relação de pertencimento com o produto ou serviço. Lembra o autor:

*Engenheiros como Isambard Kingdom Brunel, Thomas Edison e Ferdinand Porsche, que pareciam ter adotado uma visão de mundo centrada no ser humano, e não centrada na tecnologia; cientistas comportamentais como Don Norman, que perguntavam por que os produtos são tão desnecessariamente confusos; artistas como Andy Goldsworthy e Antony Gormley, que pareciam envolver o público em uma experiência que fazia com que ele fizesse parte da obra de arte; líderes de negócios como Steve Jobs e Akio Morita, que criaram produtos singulares e significativos. Percebi que, por trás dos rótulos altivos de “gênio” e “visionário”, havia um compromisso básico com os princípios do *design thinking*.*

Complementando graficamente este significado na FIGURA 4, Pinheiro (2011, p.41) explica que o *design thinking* está presente quando um produto ou serviço é, ao mesmo tempo e medida: desejável para as pessoas; rentável para o negócio e tecnicamente possível de ser desenvolvido.



**FIGURA 4 – A Intersecção do *design thinking***

**Fonte: PINHEIRO (2011)**

Buscando desenvolver um conceito amplo de *design thinking*, que abranja o pensamento da maioria dos autores, poderíamos dizer que: *design thinking* é uma nova proposta de desenvolvimento de produtos e serviços, que baseia-se no comportamento das pessoas para atender suas necessidades naturais, sem adaptações ou manipulações, com ideias tecnicamente possíveis e que garantam a rentabilidade e sucesso do negócio.

Após décadas de estudo e aprimoramento, buscando facilitar a implementação da metodologia do *design thinking*, os estudiosos definiram 3 passos, que servem de orientação para a sua aplicação: Inspiração, Idealização e Implementação. Entretanto, Brown (2017, p.16), argumenta que estes passos não devem ser vistos como degraus de uma pirâmide, onde cada um sucede o outro. Isto significa que a equipe voltará a rever um ou outro passo, quantas vezes for necessário, de acordo com o surgimento de novos *insights* ou direcionamentos. Descreve o autor que:

Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o *continuum* da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. Podemos pensar neles como a *inspiração*, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a *idealização*, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a *implementação*, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos.



É preciso que se entenda que: “Durante essas fases, os problemas são questionados, as ideias geradas e as respostas obtidas. Elas não são lineares, pois podem ocorrer simultaneamente e se repetir para construir as ideias ao longo do *continuum* da inovação”. (BONINI; SBRAGIA, 2011, p.10).

Muitos projetos, mesmo com ótimas equipes, costumam ser extintos, sem que se consiga atingir o objetivo. Em sua obra, Brown (2017, p.17) comenta que, justamente devido à possibilidade de transitar nos três passos, a metodologia do *design thinking*, entre outras coisas, garante que projetos não venham a terminar em frustração, após muito tempo de trabalho árduo e custos dispendiosos. Argumenta o autor:

Temos visto muitos projetos mortos pela administração por se tornar claro que as ideias não eram boas o suficiente. Quando um projeto é abortado depois de meses ou até anos, pode ser arrasador em termos tanto de dinheiro quanto de moral. Uma equipe ágil de *design thinkers* terá elaborado e testado protótipos desde o primeiro dia do projeto e se corrigido ao longo do caminho. Como dizemos na IDEO: “Falhe muitas vezes para ter sucesso mais cedo”.

“De nada adianta correremos atrás de uma cultura de inovação se não fomentamos a paixão pelo risco e pelo erro”.(PINHEIRO, 2011, p.41).

Talvez um dos maiores diferenciais do *design thinking*, em relação a outros modelos, é o rompimento com boa parte das regras permitindo que, durante o processo, se possa testar, errar e retornar. Cria-se um ambiente onde todos os envolvidos sabem que, mesmo seus *insights* mais surreais devem ser expostos e serão analisados com igual atenção e respeito.

Conforme Brown (2017, p.18), para garantir que o passo da *inspiração* seja dado com robustez, o *design thinking* considera que se comece identificando as restrições mais importantes para a solução do problema ou aproveitamento de oportunidade, considerando-se os critérios da praticabilidade, viabilidade e desejabilidade. De forma mais específica:

A disposição e até a aceitação empolgada das restrições constituem o fundamento do *design thinking*. O primeiro estágio do processo de design costuma se referir à identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação. As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); viabilidade (o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável); e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas).

Complementando este pensamento, Brown (2017, p.19) ressalta a necessidade de que estes três fatores sejam revistos durante todo o projeto. Entretanto, sem deixar em momento algum, de dar ênfase à fundamentalidade das necessidades humanas, pois isto é o que diferencia o DT das demais metodologias.

“Gestores de produtos estão sempre com pressa. Eles são recompensados por colocar novas ofertas na prateleira, e, na correria, pouco entendem ou param para refletir sobre as necessidades e os desejos das pessoas”.(PINHEIRO, 2011, p.153).

Uma das principais críticas deste modelo é trabalhar, ano a ano, apenas na simples melhoria de produtos e serviços. Dentro desta filosofia, conforme Brown (2017, p.20), a metodologia do *design thinking* sugere que se evite priorizar projetos de curto prazo, pois estes poderão estar dando ênfase a simples incremento, em detrimento de verdadeiros projetos inovadores.

O *design thinking* parece criar um paradoxo em relação a outras metodologias, que estabelecem foco no problema, porém uma reflexão mais aprofundada mostrará que este é simplesmente mais específico.

O projeto é o veículo que transporta uma ideia do conceito à realidade. Diferentemente de muitos outros processos com os quais estamos acostumados – de tocar piano a pagar nossas contas –, um projeto de *design* não é ilimitado e contínuo. Ele tem começo, meio e fim – e são essas restrições que o mantêm com os pés no chão. O fato de o *design thinking* ser expresso no contexto de um projeto nos força a articular uma meta clara desde o início. Ele cria prazos finais naturais que impõem disciplina e nos dão a oportunidade de avaliar o progresso, fazer correções no meio do caminho e redirecionar as atividades futuras. A clareza, o direcionamento e os limites de um projeto bem definido são vitais para sustentar um alto nível de energia criativa.(BROWN, 2017, p.21).

Assim como ocorre no modelo que propõe a Sintonia com o Mercado, já apresentado, a filosofia do *design thinking* é bastante crítica em relação aos incrementos tecnológicos ou de estilo, quando estes apresentam ‘mais do mesmo’.

Como um cliente frustrado recentemente lamentou: “Estamos nos matando por alguns décimos percentuais de participação de mercado.” O resultado inevitável é o desgaste da margem e do valor.

A comprovação disso tudo pode ser vista em qualquer loja de eletroeletrônicos de consumo, em que, sob o zumbir de lâmpadas fluorescentes, milhares de produtos são organizados nas prateleiras, competindo por nossa atenção e diferenciados apenas por recursos desnecessários, se não incompreensíveis iniciativas injustificáveis de estilização, elementos gráficos e embalagem podem chamar nossa atenção, mas fazem pouco para melhorar a experiência de propriedade e utilização. Um *Briefing* de *design* abstrato demais arrisca deixar a equipe de projeto perdida em um nevoeiro. Já um *Briefing* que parte de um conjunto reduzido demais de restrições praticamente garante que o resultado seja incremental e, provavelmente, medíocre. (BROWN, 2017, p.23).

Outra questão que faz parte do *design thinking* e chega ‘quebrando barreiras’ é a ideia de se trabalhar com equipes multidisciplinares. “Quem ainda tem dúvida do poder da colaboração? Nós não. É fato que a diversidade presente na coletividade gera um potencial criativo bem maior do que o de um gênio sozinho”.(PINHEIRO, 2011, p.99). Em outras palavras:

O *designer* sabe que para identificar os reais problemas e solucioná-los de maneira mais efetiva, é preciso abordá-los sob diversas perspectivas e ângulos. Assim, prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão e, assim, soluções inovadoras.(VIANNA, ET AL, 2012, p.13).

Mesmo entendendo que o *designer* nunca deverá perder a importância, Brown (2017, p.25), ressalta a importância das equipes serem compostas por múltiplos especialistas, que poderão contribuir de forma mais completa para o surgimento de projetos inovadores. Explica o autor:

Apesar do fato de que jamais, espero, perdermos o respeito pelo *designer* como um inspirado criador de formas, atualmente é comum ver *designers* trabalhando com psicólogos e etnógrafos, engenheiros e cientistas, especialistas em marketing e administração, escritores e cineastas. Todas essas áreas, e muitas outras, têm contribuído há muito tempo para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas atualmente são reunidas na mesma equipe, no mesmo espaço, utilizando os mesmos processos.

Por essência, o *design thinking* busca potencializar ao máximo a capacidade criativa, reunindo mentes talentosas e deixando-as livres para pensar em grupo. Porém, em Brown

(2017, p.27), fica claro que, ao menos na etapa inicial do projeto, os melhores resultados costumam ocorrer quando estes profissionais são reunidos em pequenos grupos. Para entender melhor:

*O design thinking é o contrário de pensar em grupo, mas, de forma paradoxal, ocorre em grupos. O efeito normal da “identidade de grupo”, como explicou William H. Whyte aos leitores da Fortune em 1952, é suprimir a criatividade das pessoas. Já o design thinking busca liberar a criatividade. Quando uma equipe de design thinkers talentosos, otimistas e colaborativos se reúne, ocorre uma mudança química que pode levar a ações e reações imprevisíveis. Para chegar a esse ponto, contudo, aprendemos que devemos canalizar essa energia de forma produtiva e uma maneira de conseguir isso é abolir uma grande equipe a favor de muitas pequenas equipes.*

Trabalhar em grupos remotos sempre foi um desafio para os *designers*, levando o foco a outras tarefas, em detrimento da atividade de geração de ideias. Entretanto, como ressalta Brown (2017, p.29), o advento das redes de relacionamento e sistemas de videoconferência tem mudado esta realidade. Isto é:

Até agora, as tentativas de inovar no trabalho de grupos remotos têm sofrido de uma compreensão superficial do que motiva as equipes criativas e sustenta a colaboração em grupo. O foco em tarefas mecânicas, como armazenamento e compartilhamento de dados ou a condução de uma reunião estruturada, tem sido grande, ao contrário do foco nas tarefas muito mais caóticas de gerar ideias e desenvolver consenso em torno delas. Recentemente, contudo, temos visto promissores sinais de mudança. O surgimento de sites de redes de relacionamentos sociais tem demonstrado que as pessoas são motivadas a se conectar, a compartilhar e a “publicar”, mesmo que não haja uma recompensa imediata a ser ganha. Nenhum modelo econômico poderia ter previsto o sucesso do *MySpace* e do *Facebook*. Iniciativas tecnológicas, como os novos sistemas de “telepresença” sendo desenvolvidos pela *Hewlett-Packard* e a *Cisco Systems*, representarão um salto quântico em relação a sistemas de vídeo conferência utilizados atualmente.

É preciso que se diga, também, que o *design thinking*, definitivamente, não é inimigo das novas facilidades tecnológicas. Principalmente das ferramentas de comunicação.

Na busca por uma interação constante entre os integrantes das equipes, Brown (2017, p.30), cita a importância e facilidade da ativação, utilização e manutenção dos serviços de

*links* de vídeo e outras ferramentas fabulosas, que permitem o registro dos mais inusitados *insights* em tempo integral. O autor explica melhor a real necessidade disto:

Esse recurso é importante porque boas ideias raramente são geradas de acordo com alguma programação ou cronograma e podem definir e morrer nos intervalos entre reuniões semanais. Mensagens instantâneas, *blogs* e *wikis* permitem que equipes publiquem e compartilhem *insights* e ideias de novas formas – com a vantagem de uma dispendiosa equipe de suporte de TI não ser necessária; basta que alguém da equipe tenha um filho ou sobrinho adolescente. Afinal, nenhuma dessas ferramentas existia uma década atrás (a própria Internet, como observou o tecnovisionário Kevin Kelly, tem menos de cinco mil dias de idade!).

A importância de as organizações possuírem um ambiente adequado para reunião das equipes e darem liberdade para idealização, criação, desenvolvimento de protótipos e realização de testes é levantada por Brown (2017, p.30), que vê estes pontos como principais alicerces ao desenvolvimento da metodologia do *design thinking*. Veja o que diz o autor:

Para ser criativo, um lugar não precisa ser maluco, excêntrico e localizado no norte da Califórnia. O pré-requisito é um ambiente – social e espacial – em que as pessoas saibam que podem fazer experimentos, assumir riscos e explorar todas as aptidões. Não ajuda muito identificar as mais brilhantes pessoas em forma de T, reuni-las em equipes interdisciplinares e coloca-las em rede com outras equipes se elas forem forçadas a trabalhar em um ambiente que destrói suas criações desde o início. Os espaços físico e psicológico de uma organização funcionam em conjunto para definir a eficácia das pessoas dentro deles.

Uma cultura que acredita que é melhor pedir perdão depois, em vez de pedir permissão antes, que recompensa as pessoas pelo sucesso, mas lhes dá permissão de falhar, removeu um dos principais obstáculos à geração de novas ideias. Se Gary Hamel estiver correto em sua argumentação de que o século XXI favorecerá a capacidade de adaptação e a inovação contínua, faz sentido que as organizações cujo “produto” seja a criatividade cultivem ambientes que a reflitam e a reforcem.

É crucial para uma empresa que queira adotar o *design thinking* como modelo para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, não apenas a disponibilidade de um espaço para que ocorram as reuniões multidisciplinares mas que, após as ideias surgirem, os profissionais tenham liberdade e incentivo para irem a campo, ousarem, errarem, testarem novamente, até que algo inovador surja. A criação de um Centro de Treinamento e Desenvolvimento pela *Procter & Gamble* é descrita por Brown (2017, p.32) como evento

transformador que fomenta o surgimento de novas ideias, que são levadas para os departamentos da organização para serem testadas e implantadas. Ou seja:

Claramente, não basta injetar pessoas selecionadas em um ambiente especializado projetado para ornitorrincos ou outras criaturas que gostam de assumir riscos. Elas podem, de fato, liberar sua imaginação criativa, mas também deve haver um plano para reinseri-las na organização. Claudia Kotcha compreendeu essa necessidade quando criou para a *Procter & Gamble* o *Clay Street Project* – o nome de um prédio no centro de Cincinnati no qual equipes de projeto podem fugir das distrações do dia a dia e pensar como *designers*. A teoria por trás da *Clay Street* é que uma divisão – produtos para cabelos ou animais de estimação, por exemplo – aloca fundos e pessoal para cada projeto e as equipes que geram ideias particularmente promissoras são incentivadas a orientá-las ao longo dos estágios de execução e lançamento. Esse foi o ambiente de intensas atividades no qual a obsoleta marca *Herbal Essences* foi transformada em uma nova variedade de produtos de sucesso. As pessoas que passam pelo *Clay Street* voltam a seus departamentos com novas habilidades e novas ideias que podem aplicar com a carta branca da empresa. [...] A *Steelcase* construiu seu *Learning Center* em Grand Rapids, uma instalação de aprendizagem corporativa utilizada como espaço para o *design thinking*. Em qualquer dia, salas de equipe e espaços de projeto do centro podem ser reservados por empregados que estão fazendo cursos de técnicas de gestão por clientes, aprendendo como os produtos da empresa podem incentivar a colaboração ou por líderes seniores reunidos para discutir a estratégia da empresa.

Sem dúvida, um dos maiores desafios para a implantação desta metodologia é o grande universo de instituições profundamente hierarquizadas e focadas no resultado onde, além da burocracia em se autorizar a prototipagem, existe a visão imediatista e intimidadora que deseja ver resultado, o mais rápido possível e a qualquer preço.

A cultura de hierarquia e eficiência é vista por Brown (2017, p.34), como outro obstáculo ao *design thinking*. O autor sugere que a migração para uma cultura de riscos e exploração pode significar uma guinada radical rumo à criação de equipes altamente envolvidas e motivadas e ao sucesso duradouro da organização. O autor explica sua proposta:

Há uma importante lição aqui sobre os desafios de mudar de uma cultura de hierarquia e eficiência para uma de riscos e exploração. As pessoas que conseguem fazer essa transição com sucesso provavelmente se tornarão mais envolvidas, mais motivadas e produtivas do que nunca. Elas chegarão mais cedo para o trabalho e sairão mais tarde devido à enorme satisfação que sentem dando forma a novas ideias

e concretizando-as no mundo. Uma vez que vivenciarem essa sensação, poucas pessoas estarão dispostas a abrir mão dela.

Esta metodologia, apesar de ter o *design* no nome, não propõe a participação apenas de designers. É preciso que a organização, como um todo, participe. Inclusive os gestores. “Não precisamos de gestores de negócio que são necessariamente *designers* de formação. Precisamos de gestores de negócio que pensam como *designers*, sendo ou não”.(PINHEIRO, 2011, p.13). Entre outros inúmeros pontos já elencados, Brown (2017, p.35) também descreve a necessidade de, não apenas os designers saírem de seus estúdios, mas da contribuição dos próprios gestores, que devem assumir, também, o papel de *designers*. Isto é:

Pode ser desconcertante para aqueles com suados diplomas de *design* imaginarem-se trabalhando fora do estúdio de *design*, da mesma forma que os gestores podem achar estranha a sugestão de pensar como *designers*. Mas isso deve ser visto como o resultado inevitável de uma área que atingiu a maturidade. Os problemas que confrontaram os *designers* no século XX. – projetar um novo objeto, criar um novo logo, colocar uma nova e assustadora tecnologia em uma caixa atraente ou pelo menos inócua – não são aqueles que definirão o século XXI. Se quisermos lidar com o que Bruce Mau chamou de “gigantesca mudança”, que parece caracterizar nossa época, todos precisamos pensar como *designers*.

A observação é vista pela maioria dos estudiosos do *design thinking*, como a sua ferramenta primordial, pois permite que se conheça detalhes do comportamento humano que, de outra forma, não seria possível. “Procura-se por locais relevantes para o entendimento do assunto trabalhado e usuários do produto/serviço, além de indivíduos que atuam no ambiente de comercialização, uso ou suporte.”(VIANNA, ET AL, 2012, p.28). As atitudes impensadas, que envolvem o comportamento humano, são descritas por, Brown (2017, p.39) como valioso elemento de expressão das necessidades não atendidas. Vejam porque:

A psicóloga Jane Fulton Suri, uma das pioneiras da pesquisa de fatores humanos, se refere à miríade de “atos impensados” que as pessoas realizam ao longo do dia: o dono de uma loja que usa um martelo como calço de porta; o trabalhador de escritório que cola etiquetas de identificação na selva de cabos de computador embaixo da mesa. As pessoas comuns que são os consumidores de nossos produtos, os clientes para nossos serviços, os ocupantes de nossos prédios ou os usuários de nossas *interfaces* digitais raramente serão capazes de nos dizer o que fazer. O

comportamento deles, contudo, pode nos dar valiosas dicas sobre suas necessidades não atendidas.

Outro ponto importante, frisado por diversos pensadores, é a busca por observar os usuários que estão nos extremos da curva, em detrimento dos consumidores que estão no centro da curva. “Um usuário mediano, na maioria das vezes não possui uma ideia clara, rica e pronta para ser expressada”.(PINHEIRO, 2011, p.69). O universo a ser observado é comentado em Brown (2017, p.41) onde, de forma surpreendente, o autor demonstra que, analisar o comportamento dos consumidores que estão no centro da curva de distribuição normal do seu mercado atual, apesar de garantir melhorias constantes nos nossos produtos e serviços, dificilmente nos levará a desenvolver coisas inovadoras, que causarão impacto e conquistarão novos nichos de mercado. Ou seja:

Como qualquer antropólogo confirmará, a observação se baseia na qualidade, e não na quantidade. As decisões tomadas podem afetar intensamente os resultados obtidos. Faz sentido para uma empresa familiarizar-se com os hábitos de consumo das pessoas que moram no centro de seu mercado atual, já que essas pessoas é que comprovarão a validade de uma ideia em grande escala – uma roupinha de outono para a *Barbie*, por exemplo, ou um componente do ano que vem no carro do ano passado. Se nos concentrarmos exclusivamente na massa de pessoas que compõem o centro da curva de distribuição normal, contudo, temos mais chances de confirmar o que já sabemos do que de aprender algo novo e surpreendente. Para obter *insights* desse nível, precisamos nos voltar aos extremos, aos locais em que esperamos encontrar usuários “radicais”, que vivem de forma diferenciada, pensam de forma diferenciada e consomem de forma diferenciada – um colecionador que tem 1.400 *Barbies*, por exemplo ou um ladrão profissional de carros.

A observação dos extremos é exemplificada em Brown (2017, p.42), onde o autor descreve de forma mais detalhada como esta pode trazer à tona ideias inovadoras, que atendam às mais profundas necessidades do ser humano:

Uma menina de 7 anos se debatendo ao tentar usar um abridor de latas iluminava questões de controle físico que os alunos aprenderam a disfarçar. Os atalhos utilizados por um *chef* de restaurante levaram a insights inesperados na limpeza da cozinha, em virtude das demandas excepcionais que ele tinha em relação a seus utensílios de cozinha.



Conforme Vianna, et al (2012, p.36), a Imersão em Profundidade é um mergulho profundo, em busca para respostas a quatro perguntas: O que as pessoas falam? Como agem? 3. O que pensam? 4. Como se sentem? Isto é:

A ideia é identificar comportamentos extremos e mapear seus padrões e necessidades latentes. A pesquisa é qualitativa e não pretende esgotar o conhecimento sobre segmentos de consumo e comportamento, mas ao levantar oportunidades de perfis extremos, permite que soluções específicas sejam criadas. Soluções essas que muitas vezes atendem a mais grupos, mas que não teriam surgido se o olhar não tivesse sido direcionado para as diferenças.

Para tal, os membros da equipe de projeto vão ao encontro do cliente/usuário do produto ou serviço em questão, para observar ou interagir com ele no contexto de uso de forma a aproximar-se de seus pontos de vista e descobrir não só o que falam, mas também o que/como fazem e sentem. Empreende-se tempo conhecendo as suas vidas para ganhar empatia, potencializar o entendimento de suas perspectivas e, assim, identificar suas crenças, anseios e necessidades. Existem diversas técnicas para a realização dessas pesquisas, dentre elas: a entrevista, o registro fotográfico, a observação participante, a observação indireta, os cadernos de sensibilização etc.

Esta observação dos extremos deve transcender o atual mercado consumidor. Conforme Brown (2017, p.43), é importante estarmos sempre à frente e considerarmos o mercado consumidor futuro, representado pelos recantos mais distantes e pelas culturas mais diversas de nosso planeta. O autor explica melhor:

Por que um fabricante de chips do Vale do Silício estaria interessado em patrocinar um bando de cientistas sociais renegados para estudar pessoas e práticas no Leste Europeu ou na África Ocidental? Porque, atualmente, apenas cerca de 10% da população do mundo tem acesso à tecnologia de comunicações em rede. A Intel sabe que precisará estar pronta quando os “próximos 10%” entrarem no ambiente *on-line*.

É imprescindível que haja empatia entre o pesquisador e o entrevistado, mesmo que não exista diálogo. “O pesquisador deve observar, sem interferir, pessoas em seus habitats naturais para tentar decodificar seus comportamentos, crenças, valores e pontos de vista”.(PINHEIRO, 2011, p.75). Desenvolver uma conexão com as pessoas que estamos observando, segundo Brown (2017, p.46) é fundamental para que se possa, verdadeiramente, enxergar a forma como estas buscam, muitas vezes, inconscientemente, adaptar-se às confusões do mundo moderno. Ou seja:

A empatia é o hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratório ou desvios-padrão. Se formos “tomar emprestada” a vida dos outros para inspirar novas ideias, precisamos começar reconhecendo que seus comportamentos aparentemente inexplicáveis representam diferentes estratégias para lidar com o mundo confuso, complexo e contraditório no qual as pessoas vivem.

Buscando viver a experiência de estar na pele do paciente, o *expert* em estudos etnográficos, tecnologia e sistemas complexos, Kristian Simsarian, da equipe de profissionais da IDEO, simulou um machucado no pé. Com isto, de acordo com Brown (2017, p.49), muito além de observar, ao ser atendido no pronto socorro do Hospital DePaul, Kristian acabou por expor, em detalhes, a experiência do paciente, em diversas camadas de interpretação. O autor explica:

No nível mais óbvio, aprendemos sobre o ambiente físico: podemos ver o que ele vê e tocar o que ele toca; observamos o pronto-socorro como um lugar intenso e apinhado de gente que oferece aos pacientes poucos indicativos do que está acontecendo; sentimos os espaços apertados e os corredores estreitos e observamos tanto as interações estruturadas quanto as improvisadas que ocorrem nesses ambientes. [...] Uma segunda camada de compreensão é menos física do que cognitiva. Ao vivenciar a jornada do paciente em primeira mão, a equipe obteve pistas importantes que ajudaram a traduzir *insights* em oportunidades. Como um paciente vê a situação? Como as pessoas que acabaram de chegar transitam pelo espaço físico social? O que podem considerar confuso? Essas questões são essenciais para identificar o que chamamos de necessidades latentes, necessidades que podem ser críticas, mas que as pessoas podem não ser capazes de articular. [...] Uma terceira camada – além do funcional ou cognitivo – entra em cena quando começamos a trabalhar com ideias com as quais as pessoas se importam em nível emocional. A compreensão emocional é essencial nesse nível. O que os membros do seu público-alvo sentem? O que os afeta? O que os motiva? Partidos políticos e agências publicitárias têm explorado as vulnerabilidades emocionais das pessoas durante décadas, mas a “compreensão emocional” pode ajudar as empresas a transformar seus clientes não em adversários, mas em defensores.

Observar um ambiente de interação, sem dúvidas, potencializa as chances de se identificar detalhes que levarão a algo inovador. “As pessoas tendem a se abrir mais com pessoas com as quais se identificam”.(PINHEIRO, 2011, p.80). Conforme Brown (2017,

p.53), além de conectar-se às pessoas que se está observando, é fundamental que se possa observá-las em um ambiente de interação, de forma a desenvolver a mais perfeita concepção sobre o uso do seu produto ou serviço e quais características inovadoras poderiam maximizá-lo. O autor mostra que, geralmente os *designers* não se preocupam com isso:

O conceito preponderante dos *designers* em relação a “mercados” – se é que eles pensam nesses termos – continua sendo o conjunto de muitos indivíduos. Raramente se estendem a como os grupos interagem uns com os outros. Os *design thinkers* aprofundaram esse conceito, a partir da premissa de que o todo é maior do que a soma de suas partes. [...] Quando a *Steelcase*, enorme fabricante de móveis de escritório, conversa com seus clientes para ajuda-los a planejar os ambientes de trabalho corretos, os *designers* utilizam análises de rede para entender quem na organização do cliente interage com quem e quais departamentos, funções ou até indivíduos deveriam mudar de lugar. Só depois desse processo faz sentido começar a pensar em mesas, unidades de armazenamento e cadeiras ergonômicas.

Perguntar às pessoas ou pedir que escrevam o que pensam pode tirar você do caminho. Neste caso, como frisa Brown (2017, p.53), perguntar às pessoas sobre a sua interação com as demais, não trará os detalhes necessários à uma boa análise. Além disto, o nível de viés da informação fornecida pode estar além do desejado, levando a resultados inadequados. Isto é:

Limitar-se a pedir que as pessoas relatem como passam o tempo no trabalho ou com quem costumam se comunicar pode resultar em informações imprecisas. Mesmo com as melhores intenções, a memória das pessoas não é perfeita e suas respostas provavelmente refletirão o que acham que deveria ser a resposta correta. Ferramentas como videoetnografia (em que câmeras filmam o comportamento do grupo ao longo de determinado período) e análise de interação de computador ajudam a coletar dados mais precisos sobre as interações dinâmicas entre pessoas e grupos.

Além de observar o consumidor em um ambiente de interação, incluí-lo na equipe pode ser de fundamental importância. “Na atual economia cocriativa, o que for importante para as pessoas, e não estiver disponível, será cocriado e disponibilizado”.(PINHEIRO, 2011, p.100). A ‘sabedoria da multidão’ é o novo trunfo do *design thinking*, levantado por Brown (2017, p.54). A proposta para o século XXI é de que se envolva o consumidor nos trabalhos de criação, trabalhando lado-a-lado com a equipe de *designers*. Como explica o autor:

O movimento do *insight* à observação e à empatia nos conduz, finalmente, à questão mais intrigante de todas: se as culturas são tão diversificadas e se a imagem do século XX da “horda incontrolável” deu lugar à descoberta, no século XXI, da “sabedoria da multidão”, como podemos explorar essa inteligência coletiva para liberar o pleno potencial do *design thinking*? O designer não pode ser visto como intrépido antropólogo, se aventurando em uma cultura alienígena para observar os nativos com a máxima objetividade. Em vez disso, precisamos inventar uma nova e radical forma de colaboração que turve as fronteiras entre criadores e consumidores. Não é uma questão de “nós contra eles” nem de “nós em nome deles”. Para o *design thinker*, deve ser uma questão de “nós com eles”.

A técnica mais adequada, sugerida em Brown (2017, p.57), é o “grupo de ‘não foco’”. Onde, diferentemente do *focus group*, que reúne indivíduos pertencentes à curva de distribuição normal, são reunidas pessoas que, por algum motivo, fogem das características tidas como normais. Ou seja:

Uma das técnicas que desenvolvemos na IDEO para ajudar o consumidor-designer envolvido na criação, avaliação e desenvolvimento de ideias é o “grupo de ‘não foco’”, no qual reunimos uma variedade de consumidores e especialistas em um *workshop* para explorar novos conceitos em torno de determinado tópico. Enquanto os *focus groups* tradicionais reúnem um grupo aleatório de pessoas “medianas” que são observadas, literal ou figurativamente, por trás de vidros espelhados, o “grupo de ‘não foco’” identifica indivíduos singulares e os convida a participar de um exercício de *design* ativo e colaborativo.

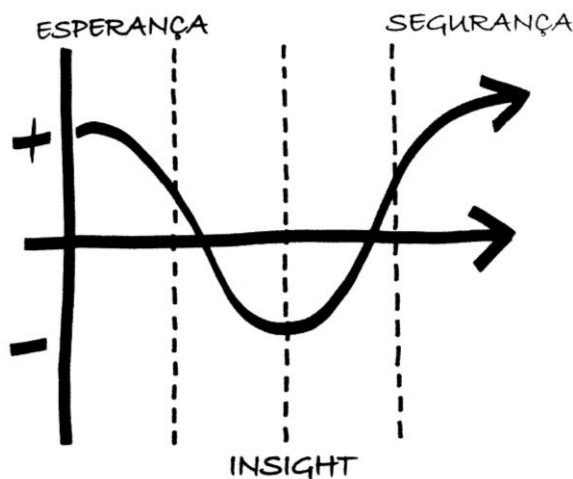
A resiliência dos membros da equipe é outro fator importantíssimo no *design thinking*. “Infelizmente, a maioria dos projetos dentro das empresas são conduzidos prevendo uma única subida, sem grampos, até o topo da montanha, não surpreende que pequenas mudanças de rumo causem uma longa queda, dolorida e até fatal”.(PINHEIRO, 2011, p.117). É preciso que toda equipe de *design thinking*, não apenas tenha o conhecimento e esteja psicologicamente preparada mas, como explica Brown (2017, p.60), desenvolva estratégias para as diferentes situações de altos e baixos ao longo do processo de criação. Isto é:

Todo processo de design passa por períodos nebulosos de experimentação aparentemente desestruturada e lampejos de clareza, períodos em que a Grande Ideia se recusa a tomar forma e longos períodos em que toda a atenção se concentra nos detalhes. Cada uma dessas fases é diferente, e é importante – no mínimo, para o

moral da equipe – reconhecer que cada uma delas tem uma *sensação* diferente e demanda estratégias diferentes.

A experimentação é a chave para evitar as quedas bruscas e significativas. “Um modelo mais experimentador não é só mais inteligente e menos arriscado. Ele representa a única maneira de um negócio conseguir se adaptar com relevância na velocidade que o mercado varia nos dias de hoje”.(PINHEIRO, 2011, p.117). Vivenciar diversas vezes estas situações, sentindo na pele o impacto de cada etapa do processo, permitiu à equipe da IDEO criar até mesmo um gráfico bastante claro, conforme explanado na FIGURA 5 e descrito em Brown (2017, p.61):

Quando uma nova equipe se aventura em campo para coletar informações, ela está bastante otimista. O processo de síntese – a organização dos dados e busca de padrões – pode ser frustrante, na medida em que importantes decisões parecem se basear em desconfianças sem muito fundamento. Mas então as coisas começam a acontecer. O processo de idealização se torna mais tangível e os novos conceitos começam a tomar forma. O processo atinge o pico quando a equipe começa a produzir protótipos. Mesmo que a aparência não seja boa, que eles não funcionem adequadamente ou tenham recursos demais ou de menos, os protótipos são indicativos tangíveis e visíveis de progresso.



**FIGURA 5 – Os altos e baixos do processo de design thinking**

**Fonte: BROWN (2017)**

Entre os mais diversos elementos da cultura ocidental, Brown (2017, p.62) cita a capacidade de analisar um arcabouço de informações e convergir para uma solução única, que

todos adquirimos e disseminamos aos demais, como sendo um elemento importante no desenvolvimento de ideias. Explica o autor:

Incorporada à estrutura da nossa cultura, está a ênfase no pensamento baseado em lógica e dedução; o psicólogo Richard Nisbett, que estuda abordagens à resolução de problemas em culturas ocidentais e orientais, chegou a sugerir a existência de uma “geografia do pensamento”. Independentemente de o problema residir no domínio da física, da economia ou da história, os ocidentais aprendem a pegar uma série de informações, *analisá-las* e depois *convergir* para uma única resposta.

Para que o processo de *design thinking* possa funcionar e cumprir seu papel, provendo soluções inovadoras, Brown (2017, p.64) ressalta a importância da adequada transição entre as fases divergente e convergente, conforme elucida o diagrama da FIGURA 6. É preciso que as lideranças dos projetos possuam habilidades que permitam a fluidez e o registro das mais variadas ideias na etapa divergente, bem como a sensibilidade para coordenar e consensar quais serão eliminadas e quais seguirão adiante, na etapa convergente. De forma mais detalhada:

O processo do *design thinker*, em vez disso, se parece com uma transição rítmica entre as fases divergente e convergente, com cada interação subsequente menos ampla e mais detalhada do que as anteriores. Na fase divergente, surgem novas opções. Na fase convergente, o que ocorre é o oposto: é o momento de *eliminar opções e fazer escolhas*. Pode ser doloroso abandonar uma ideia antes promissora, e é nesse ponto que as habilidades diplomáticas dos líderes do projeto são testadas com frequência. William Faulkner, quando questionado sobre o que considerava a parte mais difícil de escrever, respondeu: “Matar suas ideias mais queridas.”

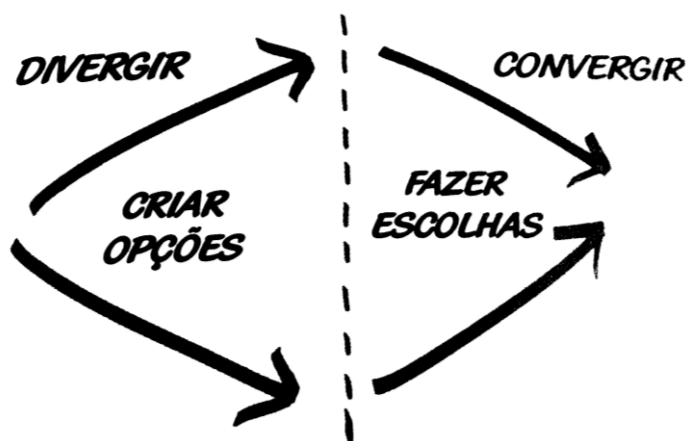


FIGURA 6 – As transições entre fases Divergente e Convergente

Fonte: BROWN (2017)

O compartilhamento das informações, também é imprescindível para que possa, então, sintetizá-las e, delas, surgirem os melhores *insights*. “Antes de começarmos a desenvolver ideias, nós precisamos compartilhar com os outros membros da equipe as histórias que ouvimos em campo e o que mais nos chamou a atenção”.(PINHEIRO, 2011, p.93). Em suas pesquisas, após conduzirem inúmeras entrevistas, coletas de dados etnográficos, análises de patentes, processos de produção, fornecedores e concorrentes; observando, anotando, gravando, fotografando ou filmando, os *designers* costumam acumular uma quantidade desconcertante de informações que, segundo Brown (2017, p.65) necessitam, não apenas, de muita criatividade, mas de múltiplas habilidades para sintetizar os dados mais valiosos em informações, capazes de contar uma história que verdadeiramente cativa e convença as pessoas. Ou seja:

A síntese, o ato de extrair padrões significativos de grandes volumes de informações não processadas, é um ato fundamentalmente criativo; os dados não passam disso – dados – e os fatos *nunca* falam por si. Algumas vezes, os dados são altamente técnicos – se a tarefa for um equipamento médico sofisticado, por exemplo; em outros casos, podem ser puramente comportamentais, por exemplo, se o problema for incentivar as pessoas a começar a usar lâmpadas fluorescentes compactas para poupar energia. De qualquer forma, podemos pensar no *designer* como um talentoso contador de histórias, cuja habilidade é mensurada por sua capacidade de elaborar uma narrativa cativante, coerente e verossímil. Não é por acaso que, hoje em dia, escritores e jornalistas muitas vezes trabalham lado a lado com engenheiros mecânicos e antropólogos culturais em equipes de *design*.

O nível de liberdade para experimentação é crucial para que surjam realmente ideias inovadoras. “Isso faz com que o *designer* esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação”.(VIANNA, ET AL, 2012, p.13). A liberdade e a possibilidade de experimentar, errar e evoluir é defendida em Brown (2017, p.66), como uma filosofia que está na alma do *design thinking*. As ideias realmente revolucionárias só terão terreno fértil para germinar em organizações que permitirem a suas equipes o ato de ousar, testar, experimentar, errar e tornar a fazer, sem medo da repressão. Isto é:

Indivíduos, equipes e organizações que dominaram a matriz mental do *design thinking* têm em comum uma atitude básica de experimentação. Eles se mantêm abertos a novas possibilidades, atentos a novos direcionamentos e sempre dispostos a propor novas soluções. Já nos anos 1960, durante os anos de formação do Vale do Silício, Chuck House, então um ambicioso jovem engenheiro da *Hewlett-Packard*, chegou muito perto de perder o emprego. Seguindo um palpite, ele ignorou uma explícita norma corporativa e montou em segredo um pequeno laboratório experimental para desenvolver um tubo de raios catódicos de tela grande. O projeto secreto se tornou o primeiro monitor de computação gráfica de sucesso comercial, utilizado para transmitir vídeos espaciais, inclusive as imagens de Neil Armstrong pisando pela primeira vez na lua, o primeiro monitor de transplante de um coração artificial do Dr. Michael DeBakey e inúmeras outras aplicações. Chuck acabou sendo promovido a diretor de engenharia corporativa da HP, com uma sala ao lado do próprio David Packard, que, pessoalmente, proibiu a interdição de quaisquer pesquisas futuras, e uma “Medalha de Desacato” pendurada na parede.

É necessário que se diga, porém, que o fundamental equilíbrio deve estar presente no ambiente corporativo. Ou seja, assim como a experimentação deve fluir debaixo para cima, a orientação deve estar presente de cima para baixo. Brown (2017, p.68) especifica algumas regras que podem ajudar a nortear essa abordagem:

1. As melhores ideias surgem quando o ecossistema organizacional como um todo – e não apenas seus designers e engenheiros, e com certeza não apenas a administração – tem espaço para experimentação.
2. As pessoas mais expostas a fatores externos dinâmicos (novas tecnologias, mudanças na base de clientes, ameaças e oportunidades estratégicas) são as mais bem posicionadas para reagir e as mais motivadas para fazer isso.
3. Não se devem favorecer ideias com base em quem as gerou. (repita em voz alta).
4. As ideias que criam um *buzz* devem ser favorecidas. Na verdade, as ideias devem gerar uma agitação, ainda que sutil, antes de receber apoio organizacional.
5. As habilidades de “jardinagem” da liderança sênior devem ser utilizadas para cultivar, aparar e colher ideias. Os administradores chamam isso de “tolerância ao risco”. Eu chamo de “a parte de cima para baixo do processo.
6. Um propósito universal deve ser articulado de modo que a organização tenha um senso de direcionamento e os inovadores não sintam a necessidade de supervisão constante.



A atitude otimista é, sem dúvida, o elemento inflamável, pronto para receber a centelha que chegará em forma de ideia. Desta forma, como explanado em Brown (2017, p.71), o líder é peça fundamental para garantir que todas as ideias sejam ouvidas, dando-se, é claro, prioridade às que mostrarem potencial. Ou seja:

Sem otimismo – a crença inabalável de que as coisas poderiam ser melhores do que são –, a disposição de experimentar será continuamente frustrada até morrer. O incentivo positivo não requer fingir que todas as ideias terão a mesma prioridade. A liderança continua sendo responsável por analisar criteriosamente as ideias, o que inspirará segurança se as pessoas sentirem que suas ideias foram ouvidas com justiça.

O típico ambiente organizacional, onde reina o otimismo e a livre experimentação é descrito por Brown (2017, p.72), que detalha suas características inconfundíveis. Deixando bastante claro que pensando de forma isolada e sob rígidos padrões de comportamento, dificilmente se conseguirá criar algo impactante e inovador. Detalha o autor:

Para descobrir se uma empresa é otimista, experimental e permissiva em relação aos riscos, basta usar os sentidos: procure um panorama exuberante em uma desordem caótica, em vez de minúsculas baías em tons bege ou cinza perfeitamente organizadas. Escute explosões de risadas ruidosas, em vez da constante monotonia de conversas sem energia. Como a IDEO tem muitos projetos na indústria alimentícia, emprega cientistas alimentares e mantém uma cozinha industrial, muitas vezes consigo literalmente *sentir o cheiro* da empolgação no ar. Em geral, tente se manter alerta aos pontos nos quais todos os elementos se encontram, porque é lá que as novas ideias se originam.

Quando se deseja gerar um grande número de ideias em um curto espaço de tempo, utiliza-se o *brainstorming*. “Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco”.(VIANNA, ET AL, 2012, p.101). O *brainstorming*, mesmo tido como outra ferramenta importante das equipes de *design thinking*, é visto com ressalvas por Brown (2017, p.73) que, além de colocar os prós e contras, frisa a importância da adoção de regras que garantam o seu uso funcional, de forma que não se crie um ambiente inibidor ou destruidor das boas ideias. Exemplifica o autor:

Como no caso do críquete ou do futebol (ou de seus equivalentes americanos), o brainstorming também tem regras. As regras definem o jogo no qual uma equipe de jogadores pode apresentar um desempenho de alto nível. Sem regras, não existe uma estrutura para a colaboração de um grupo e uma sessão de brainstorming muito provavelmente se degenerará em uma metódica reunião ou um vale-tudo improdutivo com muita gente falando e pouca gente ouvindo. Toda organização tem as próprias variações das regras do *Brainstorming* (da mesma forma que toda família parece ter a própria versão do *Scrabble* ou Banco Imobiliário). Na IDEO, temos salas exclusivas para nossas sessões de brainstorming e as regras estão literalmente escritas nas paredes: Adie as críticas. Incentive ideias malucas. Mantenha-se concentrado no tópico. E, eu diria, a mais importante delas: “Tome por base as ideias dos outros”. É uma regra que está lado a lado com “Não matarás” e “Honra teu pai e tua mãe”, já que assegura que cada participante desenvolva a última ideia apresentada e passe adiante para que ela não se perca.

Ao descrever o quanto depende de um quadro ou de um bloco de desenho para rabiscar enquanto ouve, sugere e discute os novos *insights*, Brown (2017, p.75) mostra a importância deste tipo de atitude, para que o designer, assim como o próprio da Vinci possa registrar, na sua forma mais explícita, aquilo que está pensando sobre o que vê, suas ideias e as ideias das pessoas com as quais interage. O autor explica melhor:

Quando uso desenhos para expressar uma ideia, obtenho resultados diferentes em relação a quando tento expressá-la com palavras, e normalmente chego a esses resultados com mais rapidez. Preciso ter um quadro branco ou um bloco de desenho por perto sempre que estou conversando sobre ideias com os colegas. Eu travo se não conseguir expressar a ideia visualmente. Os cadernos de anotação de Leonardo da Vinci são merecidamente notórios (ninguém menos que Bill Gates comprou o *Codex Leicester* para sua coleção particular quando foi leilado, em 1994), mas Leonardo não usava esses cadernos só para elaborar suas ideias. Muitas vezes, ele parava na rua para esboçar algo que queria entender: um emaranhado de plantas; um gato enrolado dormindo ao sol; um redemoinho de água entrando em um bueiro. Além disso, estudiosos analisando seus esboços mecânicos destruíram o mito de que todos os desenhos representavam suas próprias invenções. Como qualquer consumado *design thinker*, Leonardo da Vinci usava suas habilidades de desenho para desenvolver as ideias alheias.

As notas, rabiscos e desenhos levam à criação de uma espécie de histórias em quadrinhos (os *storyboards*) que aparecem como ferramenta valiosíssima para ajudar a selecionar as ideias que irão adiante:

Quando todos se reúnem para uma revisão de projeto, é necessário haver um processo para selecionar as ideias mais fortes e mais promissoras. Os *storyboards* podem ajudar – painéis que ilustram, quase como histórias em quadrinhos, a sequência de eventos que um usuário pode vivenciar ao fazer o *check-in* em um hotel, abrir uma conta bancária ou utilizar um aparelho eletrônico que acabou de comprar. Algumas vezes ajuda criar cenários alternativos. No entanto, mais cedo ou mais tarde, será necessário algum nível de consenso – e isso raramente é atingido por meio de discussões ou de um decreto executivo. É interessante contar com algum tipo de ferramenta para extrair a intuição do grupo e é nesse ponto que nada consegue vencer um generoso suprimento de notas *Post-it*. Na IDEO, costumamos submeter ideias ao “teste da borboleta”.(BROWN, 2017, p.77)

“Outra ferramenta utilizada é o *storytelling*, que é o empacotamento de observações e pesquisas em vinhetas a serem compartilhadas, de modo que a combinação dos fatos com a emoção e o drama auxilia a criar um entendimento comum sobre o desafio que está sendo explorado”.(BONINI; SBRAGIA, 2011, p.10).

Entre todas as ferramentas apresentadas, Brown (2017, p.79) descreve como ‘a mais poderosa do *design thinking*’ aquilo que ele chama de ‘Internet de redes neurais’. Ou, simplesmente, a fascinante mente humana, que quando utilizada em sua plenitude, é capaz de reconhecer padrões diversos e elaborar conceitos extremamente complexos, através do seu inigualável talento. Ou seja, apesar de toda evolução tecnológica que, inegavelmente, é bastante importante no auxílio à metodologia do *design thinking*, a mente humana continua a ser a peça mais importante para que se alcance resultados realmente inovadores.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é propor a metodologia do *design thinking* como modelo para o processo de desenvolvimento de produtos da Coteminas João Pessoa.

Para este trabalho, especificamente, serão utilizadas as ferramentas de: estudo exploratório; entrevista de profundidade e diagnóstico de estudo documental.

O estudo exploratório consistirá em pesquisa bibliográfica que terá como objetivo, buscar nas principais obras e artigos acadêmicos, reunir um consistente arcabouço de informações que tragam à tona boa parte do que já se escreveu e experimentou a respeito da Inovação em Desenvolvimento de Produtos e especificamente sobre a metodologia do *design thinking*.

A entrevista em profundidade, descrita por Triviños (1987) como o método de coleta de dados que parte de questionamentos básicos, embasados em teorias e hipóteses, será outro método de pesquisa utilizado. Visto que a metodologia do *design thinking* representa a inovação focada no usuário, buscar-se-á entrevistar dois gestores de referência dentro da Coteminas João Pessoa, no tema inovação:

- O entrevistado 1 é Gerente de Recursos Humanos/Gestão da Qualidade há 15 anos, Psicólogo, especialista em Psicologia Organizacional, Engenharia de Produção e Gestão da Qualidade e Mestre em Engenharia de Produção. Responsável pela implantação da grande maioria das práticas de gestão, qualidade e inovação na Coteminas João Pessoa;

- O entrevistado 2 é Gerente de Tecelagem há 20 anos, Pós graduado em Gestão Empresarial. A maior referência na aplicação de métodos de gestão para a qualidade, melhoria contínua e inovação na Coteminas João Pessoa.

“A entrevista é um método que procura, em uma conversa com o entrevistado, obter informações através de perguntas, cartões de evocação cultural, dentre outras técnicas. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais da vida dos entrevistados. [...]

“O pesquisador geralmente vai ao encontro do pesquisado em sua casa, trabalho ou outro ambiente relacionado ao tema do projeto, e conversa sobre assuntos relevantes seguindo um protocolo predeterminado que pode ser flexibilizado em função da conversa”. (VIANNA, ET AL, 2012, p.37).

Este método encaixa-se nos objetivos propostos, pois oferece um amplo campo de interrogativas, que são fruto de novas hipóteses comumente elaboradas à medida que recebe-

se as respostas do entrevistado, tendo, inclusive, como principal característica a abertura para o entrevistado manifestar-se livremente, revelando informações importantíssimas para a pesquisa. Para tanto, como ferramenta de apoio, elaborou-se um roteiro semi-estruturado para entrevistas em profundidade, que ofereça maior flexibilidade e liberdade no andamento dos questionamentos, a medida em que mostrarem relevância para o presente estudo.

Luz (2001), afirma que esse tipo de pesquisa “compreende um conjunto de práticas interpretativas, mas não privilegia qualquer tipo de metodologia, inexistindo teoria ou paradigma que lhe seja próprio”, podendo-se caracterizar pela utilização de diversos métodos empíricos, como: o estudo de caso, entrevistas, observação participante, etc.; e analíticos, tais como a análise de conteúdo e de documentos históricos. Desta forma, observando-se que esse instrumento contribui para a compreensão e aprofundamento em relação ao comportamento do consumidor, ele foi considerado como absolutamente pertinente a este estudo.

O estudo documental será realizado *in loco* na Empresa Coteminas João Pessoa, onde trabalho. Completará o conteúdo já levantado através da entrevista de profundidade, aplicada junto a alguns gestores da empresa, com valiosas informações, que permitirão a realização de um amplo diagnóstico, onde espera-se estabelecer com clareza a situação atual, bem como, à luz da metodologia do *design thinking*, propor um projeto composto das principais práticas que ainda não estão sendo adotadas pela Coteminas JP, bem como os necessários ajustes nas práticas que já são adotadas. Além disto, o conhecimento profundo do processo e das práticas inovadoras já adotadas permitirá partilhá-las com o leitor, agregando importantes detalhes ao que já se escreveu sobre esta promissora metodologia.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Ressalta-se que, a experiência de 30 anos adquirida nesta empresa, permite que se tenha acesso a diversos elementos que fazem parte da evolução histórica da Coteminas, bem como informações, retiradas de seus documentos que evidenciam as suas práticas atuais. Sendo assim, inicia-se este capítulo relatando estes elementos, bem como a forma como eles se relacionam com a base teórica já fundamentada neste trabalho.

### 4.1 PERFIL, HISTÓRIA E ESTRUTURA BASE DA COTEMINAS JOÃO PESSOA

A Companhia de Tecidos Norte de Minas COTEMINAS é uma sociedade anônima que tem por objeto a produção e comercialização de fios, tecidos, confecção de artigos têxteis em geral, a importação e exportação, podendo participar do capital de outras empresas e adquirir títulos negociáveis no mercado de capitais.

Foi fundada por José Alencar em 1967 em Montes Claros. Todavia, a inauguração da fábrica de fiação e tecidos, a mais moderna de quantas existiam, deu-se em 1975. Josué Christiano Gomes da Silva, filho de José Alencar é, na atualidade, o CEO da Coteminas. Passou a exercer, em 1996, a Superintendência Geral da Companhia, até então ocupada por José Alencar, desde a constituição da empresa em 1967. O crescimento da empresa, sob seu comando, tem sido objeto de admiração por parte de todos quantos militam no ramo têxtil, em nosso país e, até mesmo, no exterior.

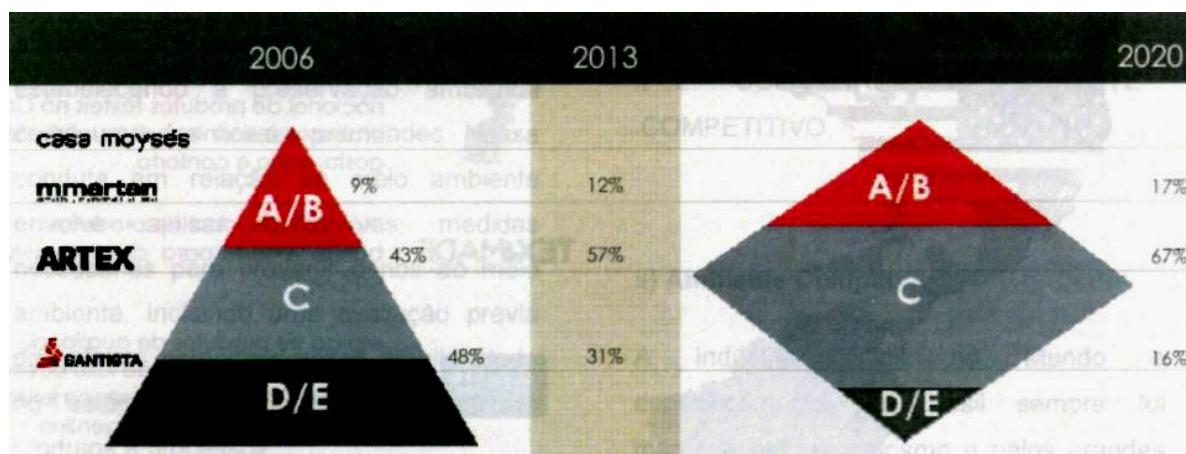
Em 2006 ocorreu a criação da Springs Global (multinacional) a partir da fusão entre Coteminas (Brasil) e Springs (EUA) e em 2009 a aquisição do controle da rede de lojas MMartan. A Springs Global hoje é totalmente controlada pela empresa Coteminas, que administra até não apenas a exportação de produtos do Brasil para o mundo, mas a importação de produtos de outras indústrias têxteis asiáticas para comercialização nos Estados Unidos da América, de onde se origina cerca de 1/3 do faturamento atual do grupo Coteminas. Além da Springs Global, a Coteminas também mantém participação de controle na Companhia de Tecidos Santanense (Santanense), uma companhia aberta, dedicada à confecção e comercialização de produtos têxteis para o vestuário, inclusive uniformes profissionais; acessórios e equipamentos de proteção individual – EPI, destinados à segurança do trabalho.

Buscando utilizar, sempre, a mais avançada tecnologia em todas as suas 22 fábricas, e responsável por cerca de 20% do consumo nacional de algodão, a Coteminas é uma empresa têxtil verticalmente integrada, produzindo fios, tecidos, produtos têxteis de cama, mesa e

banho, uniformes profissionais, brins e jeans, com foco na qualidade, design e custos altamente competitivos, atendendo aos mais exigentes clientes nos mercados nacional e internacional.

A Companhia desenha, fabrica e comercializa uma linha completa de produtos coordenados com suas marcas e licenças, bem como marcas de terceiros, que são distribuídos através dos grandes varejistas localizados, em sua maioria, na América do Sul, onde estão inclusos lençóis e fronhas avulsos, jogos de lençóis, toalhas de mesa, toalhas de banho, roupões, tapetes e acessórios para o banheiro. A categoria *Utiliti Bedding*, representada por travesseiros, protetores de colchão, edredons e colchas é produzida e distribuída pelas unidades de Martinsville (VA), Commerce (CA), e Bartlesville (OK), nos Estados Unidos e Blumenau (SC), no Brasil.

Atualmente, a Springs Global opera 15 unidades industriais, sendo 9 unidades no Brasil, 5 nos Estados Unidos e 1 na Argentina. A demanda de artigos voltados a cama, mesa e banho, está atrelada ao crescimento da economia, sendo que a concorrência é globalizada. Neste sentido, a Springs Global estabeleceu, dentro do seu portfólio de atuação, a diversificação dos seus produtos e marcas, atuando assim, de com os diversos tipos de clientes, conforme demonstrado na FIGURA 7 – Dinâmica da Mobilidade Social.



**FIGURA 7 – Dinâmica da Mobilidade Social**  
**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

Essa figura demonstra a segmentação do mercado, estabelecendo uma prospecção de 20 anos, a contar a partir do ano 2000. Neste sentido, a empresa vem buscando assentar as suas marcas no mercado de maneira inovadora e adequadamente posicionada no mercado, conforme demonstrado na FIGURA 8 – Disposição das Marcas Líderes no Mercado Brasileiro.



FIGURA 8 – Disposição das Marcas Líderes no Mercado Brasileiro

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

Da mesma forma liderando o mercado internacional dentro do segmento de cama, mesa e banho, conforme demonstrado na FIGURA 9 – Disposição Geográfica das Marcas no Mercado Internacional.



FIGURA 9 – Disposição Geográfica das Marcas no Mercado Internacional

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)



Esta mesma pesquisa de mercado, realizada pela Coteminas, revelou que as principais necessidades e expectativas dos seus clientes são: o estabelecimento de uma condição comercial estável, garantindo o fornecimento dentro de parâmetros de qualidade esperados e condições comerciais com preço acessível, de acordo com cada camada social. Além disto, revelou-se que as principais necessidades e expectativas dos seus distribuidores e grandes varejistas são: abastecimento contínuo e preços competitivos para operar.

A unidade da Coteminas em João Pessoa, que é o objeto deste estudo documental, é atualmente composta por 1.578 colaboradores. Entre estes: 2 diretores; cerca de 80 Gerentes, Supervisores e Coordenadores; e, aproximadamente, 1.496 profissionais que compõem as áreas Administrativa, Operacional e Especialistas. As atividades da Coteminas em João Pessoa iniciaram em 1998, fruto da negociação para aquisição das marcas Artex, Santista e Arco-íris, entre outras, e também da Empresa TOALIA, inaugurada pela Santista em 12/10/1973.

#### **4.1.1 Ferramentas e práticas de gestão**

Desde o início das atividades da Coteminas em João Pessoa, o modelo desenhado visando a Gestão da Qualidade, foi norteado à partir da padronização de seus processos produtivos, objetivando a garantia da qualidade total, tendo como máxima, estar preparada para uma possível certificação para obtenção do certificado internacional de qualidade, baseado na norma ISO 9001.

Atualmente a Coteminas João Pessoa dispõe de um parque industrial totalmente modificado, atendendo ao mercado de trabalho, tendo como principal foco de atuação o mercado nacional e exportação. A Coteminas JP faz parte da Springs Global, situando-se no mercado, entre os maiores fabricantes de produtos têxteis para o lar e vestuário. Dentro deste contexto, foi lançado pela empresa, à partir do ano de 2002, um programa de Implantação e Nivelamento do processo de qualidade, denominado Rumo à Excelência, que na ocasião tinha como objetivo principal disseminar a política de qualidade na empresa. O projeto inicial foi elaborado em conformidade com as demandas provenientes do mercado externo, que na ocasião, exigia da unidade a adoção de modelos de certificação que garantissem a eficácia da gestão adotada pela empresa como medida. À partir de então, a empresa estabeleceu um plano estratégico para disseminação da cultura da qualidade, conforme apresentado na TABELA 1.

<b>HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA</b>	
<b>ANO</b>	<b>FATOS REPRESENTATIVOS</b>
<b>2015</b>	Participação do programa paraibano de Qualidade
<b>2013 - 2014</b>	Sistema SGT – sistema que promove a solução integrada no controle, planejamento e programação dos processos produtivos - Consultoria INDG – Foco em Gestão de Resultados – Consultoria IMAM – Foco na redução do tempo de SETUP – Formação de Grupos de Melhorias – Semana Qualidade – Implantação do SGI – Implantação do Programa 5S – Premiações recebidas: Prêmio Valorizarh – Prêmio: Ser Humano – Selo Ouro Vira Vida
<b>2009 - 2012</b>	Sistematização da política de treinamento e Desenvolvimento – Diagnóstico Social – diagnóstico da Indústria Saudável
<b>2008</b>	Implantação do CTD – Coteminas
<b>2007</b>	Certificação Selo de Qualidade – Pure Brazil Cotton
<b>2005 - 2006</b>	Auditoria de Certificação – Sistema Integrado de Gestão – Implantação do modelo JCPenney de gestão (Conformidade com a ISSO 9000)
<b>2004 - 2005</b>	Padronização dos processos – início das auditorias – lançamento do programa de melhorias – início do projeto de sistematização, base as normas ISO 9000 e 14000.
<b>2002 - 2004</b>	Padronização dos processos e sedimentação da política de Qualidade

TABELA 1 – Plano estratégico para disseminação da cultura da qualidade

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

#### **4.1.1.1 Compromissos organizacionais**

Em uma ação corporativa, no ano de 2006, a Coteminas reuniu o seu conselho, onde foi definida, como estratégia de sistematização da sua política de atuação frente às partes interessadas, estabelecer seus princípios organizacionais. Desta forma, os valores e princípios definidos pela empresa buscaram proporcionar, a todos os colaboradores, conceitos para pensar e agir de forma empreendedora e inovadora. Estabeleceu-se então uma base para a mudança cultural, indicando de forma clara o esforço esperado de cada colaborador na direção da melhoria contínua. Estes valores e princípios foram traduzidos em compromissos organizacionais:

- **Compromisso com o progresso:** Todos na Coteminas acreditam que nada resiste à força do trabalho, e dedicam-se com entusiasmo à construção do progresso e do desenvolvimento da Companhia e da Comunidade onde se localiza;

- **Compromisso com a qualidade:** Cada colaborador está particularmente preparado e comprometido com o sistema de gestão da qualidade;

- **Compromisso com o produto:** O centro de pesquisa Coteminas mantém uma produção na vanguarda tecnológica e de design, refletindo os melhores e mais atuais processos de produção e as últimas tendências do mercado, tornando nossos produtos disputados nos mais exigentes mercados;

- **Compromisso com a comunidade:** A Coteminas persevera em trazer retorno para seus colaboradores, seus fornecedores, seus clientes, seus acionistas, enfim, para toda a comunidade. Por isso, além de cumprir as suas obrigações legais, pagando todos os seus impostos e cumprindo as leis, a companhia promove ações sociais com repercussão direta nas localidades em que está inserida, com o foco na educação das crianças e jovens.

- **Compromisso com o meio ambiente:** A Coteminas insiste em ir além das exigências legais. Sua determinação em evitar danos à natureza é resultado de uma postura ética e condiciona, até mesmo, a escolha dos processos de produção.

Os novos valores e princípios que estão traduzidos nestes compromissos, desde então vem norteando o processo de planejamento estratégico, gestão e implementação das suas práticas. Neste sentido, a unidade de João Pessoa, em decorrência da sua revisão orçamentária anual, revisita seu plano estratégico alinhando e atualizando os seus compromissos organizacionais. Como desdobramento destes compromissos, foram estabelecidas as seguintes políticas:

- **Política da Qualidade:** “Atender e exceder as expectativas e necessidade dos nossos clientes com produtos e serviços de qualidade assegurada, respeitando a comunidade onde se localiza”.

- **Política Ambiental:** “Ciente da sua responsabilidade social, a Coteminas persevera em trazer retorno para seus colaboradores, seus fornecedores, seus clientes, seus acionistas, enfim para toda a comunidade, e considera a sua missão contribuir para o desenvolvimento sustentável do país”.

A melhoria contínua, a minimização de desperdícios, a prevenção da poluição, bem como o envolvimento dos nossos colaboradores tornaram-se base para a implementação desta política:

1. Praticar a gestão ambiental como um processo dinâmico e evolutivo e de melhoria continuada;
2. Cumprir o atendimento da legislação, das normas vigentes e demais requisitos, decorrentes de acordos firmados pela organização e, sempre que possível, ir além das suas obrigações;
3. Promover um ambiente seguro e adequado, visando a proteção do meio ambiente, aliado a uma adequada integração colaborador / ambiente de trabalho;
4. Buscar continuamente a adequação das nossas técnicas de produção e utilização de insumos, evitando criteriosamente a geração de resíduos prejudiciais ao meio ambiente;
5. Disseminar a adoção destes princípios pelos fornecedores, parceiros e empresas terceirizadas contratadas;
6. Divulgar esta política através da educação e treinamento dos nossos colaboradores, incentivando-os à execução das suas atividades de maneira responsável com relação ao meio ambiente;
7. Tornar públicos os nosso esforços ambientais e nosso progresso na implementação desta política;

Além destas, todas as demais políticas desenvolvidas, passaram a ter sustentação na Missão e Visão que tem em seu direcionamento estratégico o alinhamento do seu negócio:

- **Missão Coteminas:** “Como líder global em marcas de produtos para o lar, nós nos empenhamos em proporcionar um bom retorno para os nossos acionistas através de marcas consagradas e relevantes, suporte excepcional para nossas lojas, serviços e soluções proativas

para os nossos parceiros, conceitos inovadores de varejo e a experiência mais convincente para os consumidores pela inovação em produtos, design, marketing e processo de fabricação”;

- **Visão Coteminas:** “Criar produtos para o lar que encantem os consumidores, fazendo de nossas marcas e produtos a sua primeira escolha”.

O claro conhecimento sobre as diversas políticas, missão e visão da Coteminas foram incorporados ao Manual de Conduta do Colaborador Coteminas. Este manual, criado no ano de 1998, passou a ser também o documento condutor dos seus valores e princípios. Através deste manual, a Coteminas estabeleceu os direitos e obrigações dos seus colaboradores além, obviamente, de outros contidos na própria legislação, determinando um critério de ação que visa o tratamento preventivo e punitivo que deve ser dado aos problemas disciplinares de maior frequência. É óbvio que a citada uniformização tem suas limitações, seja pela vasta gama de circunstâncias atenuantes ou agravantes, que costumam diferenciar casos basicamente iguais. O manual é do conhecimento de todos os colaboradores, sendo entregue no momento da integração dos mesmos. O processo de integração ocorre em dois momentos:

1. **Integração Setorial:** Esta atividade é coordenada pelo setor de Treinamento e Desenvolvimento que, com diversas atividades, promove o Fomento e a Sedimentação de uma cultura voltada aos compromissos firmados pela empresa, que são repassados a cada colaborador;
2. **Integração Geral:** Ocorre após a integração setorial e tem como principais objetivos, reafirmar os valores e princípios para cada novo funcionário da empresa, treinar adequadamente cada funcionário nas suas atividades laborais, sempre em conformidade com os compromissos estratégicos da empresa.

Além dos canais formais mencionados, a empresa utiliza a sua rede de endomarketing para fortalecer os seus valores e princípios. Dentre os veículos utilizados, os mais usuais são: TV Coteminas, Intranet Coteminas News, Informativo Coteminas e RH News.

#### **4.1.1.2 Tomada de decisão**

O processo de tomada de decisão da Coteminas ocorre em 4 (quatro) grupos distintos de atuação.

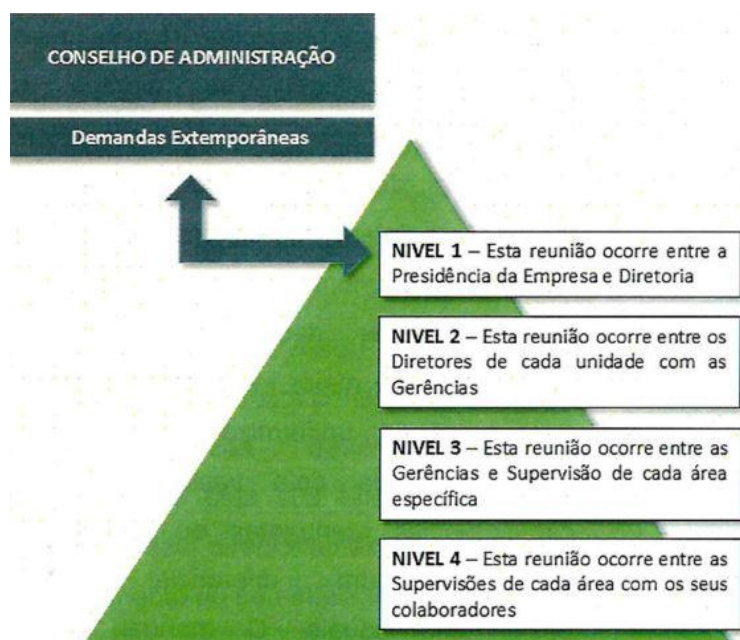
O primeiro nível de reunião ocorre entre a Presidência da empresa, Vice-Presidência e Diretoria. Essa atividade é realizada trimestralmente. Neste encontro são apresentados e discutidos os resultados do desempenho da empresa e assuntos de interesse do grupo.

Na reunião de Nível 2, a atividade é realizada mensalmente entre a Vice-Presidência da empresa e os Diretores de cada unidade. Neste encontro são apresentados discutidos e alinhados os resultados do desempenho da empresa e tratados assuntos a serem discutidos na N1.

As reuniões de nível 3, são realizadas mensalmente entre a Diretoria, Gerências, Supervisores e Coordenadores. Neste encontro são apresentados, discutidos e alinhados os resultados do desempenho da empresa e tratados assuntos de interesse do grupo.

A reunião de nível 4, ocorre entre as supervisões de cada área com seus respectivos treinadores e coordenadores com cada funcionário sob a sua administração direta. Neste encontro são apresentadas as metas e o plano de trabalho para cada colaborador, onde também são discutidos e alinhados os resultados do desempenho da unidade de produção e tratados assuntos de interesse do grupo.

A empresa entende que o seu plano estratégico e ações de tomada de decisão devem ser comunicados, apenas a sua força de trabalho. Nas reuniões de nível 4, a gerência de cada área, de acordo com o seu cronograma de reuniões, informa a toda a sua base de atuação o andamento das resoluções tomadas, em conformidade com as metas estabelecidas por cada área gerencial.



**FIGURA 10 – Demandas Extemporâneas**

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

A prestação de contas da Direção é feita nas reuniões de nível 2, que tem frequência mensal, com avaliações semanais, por meio de conferência telefônica, onde são avaliados os resultados de qualidade, entrega, custos, moral, segurança e meio ambiente. Este procedimento foi implementado desde o ano de 2013, como forma de acompanhamento e prospecção de respostas rápidas às intercorrências de mercado. O desdobramento desta reunião segue a mesma linha de acontecimentos descritos, podendo existir demandas extemporâneas que também são tratadas conforme a representação gráfica da FIGURA 10.

#### **4.1.1.3 Exercício da Liderança**

O Exercício da liderança na Coteminas JP é realizado de acordo com a estrutura hierárquica e pela aplicação de grupos de melhorias interfuncionais, sob a orientação da área de Gestão da Qualidade e Gerências das áreas específicas. O sistema de liderança é mantido pela diretoria da empresa, que promove o cumprimento das diretrizes estabelecidas nos nossos princípios, nas políticas da Qualidade e Ambiental e nas estratégias globais e específicas, visando assegurar que os requisitos dos clientes e demais partes interessadas sejam atendidos, a empresa adota modelo geral integrativo, FIGURA 11, focado no processo como consecução de resultado.



**FIGURA 11 – Demandas Extemporâneas**

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

#### **4.1.1.4 Comunicação dos valores e princípios organizacionais**

O sistema de exercício da liderança da Direção busca continuamente promover o engajamento de toda a equipe por meio de um conjunto de sistemáticas que venham a refletir em resultados significativos, dentro e fora da organização. Este comprometimento é evidenciado através de:

1. Avaliação contínua da satisfação e atendimento aos requisitos dos Clientes;
2. Tratamento das reclamações e sugestões dos Clientes (SVC);
3. Melhoria contínua das condições e equipamentos de trabalho;
4. Condução sistemática das análises críticas, resultando, quando necessário, em revisões da Política, dos Objetivos para com a Gestão, processos ou, ainda, na elaboração de planos de ação para a melhoria contínua;
5. Acompanhamento e monitoramento das ações e atividades oriundas dos projetos de melhoria sob diversas visões, nas instâncias de análise crítica definidas nas matrizes dos projetos de melhoria existentes na organização;
6. Promoção de oportunidades de desenvolvimento profissional em todos os níveis, como reconhecimento ao bom desempenho;
7. Participação nos lucros com base nas metas alcançadas (PLR), Prêmio de Produção (PPR), incentivando as pessoas de todos os níveis.

A efetiva harmonização de funcionamento desta sistemática de divulgação é controlada pelo CTD – Centro de Treinamento e Desenvolvimento Coteminas, que propaga todas as informações e permite à Direção avaliar se o grau de engajamento da equipe está aumentando, conforme o esperado. A sistematização destas atividades ocorre em conformidade com o plano de atividade. Este plano envolve práticas que vem sendo adotadas desde a gestão anterior à Coteminas. Iniciou-se com a criação da SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, ainda no ano de 1978, conforme demonstrado na TABELA 2 – Disseminação dos Valores e Princípios.



PG	Atividade	Desde	Dinâmica
PESSOAS	Reunião de Nível 1	>5a	Atividade realizada trimestralmente entre a Presidência da empresa, Vice-presidência e Diretores. Neste encontro são apresentados e discutidos os resultados do desempenho da empresa e assuntos de interesse do Grupo.
	Reunião de Nível 2	>5a	Atividade realizada mensalmente entre a Vice-presidência da Empresa e os Diretores de cada unidade. Neste encontro são apresentados e discutidos e alinhados os resultados do desempenho da empresa e tratados assuntos a serem discutidos na N1.
	Reuniões de Nível 3	>5a	Atividade realizada mensalmente entre a Diretoria, Gerências, Supervisores e Líderes. Neste encontro são apresentados e discutidos e alinhados os resultados do desempenho da empresa e tratados assuntos de interesse do grupo.
	Reuniões de Nível 4	>5a	Atividade realizada pelos Supervisores, Treinadores e Líderes com cada funcionário sob a sua administração direta. Neste encontro são apresentadas as metas e o plano de trabalho para cada colaborador, onde também ocorre é discutido e alinhados os resultados do desempenho da unidade de produção e tratados assuntos de interesse do grupo.
	Encontro com o Vice-Presidente	2013	Sistema de comunicação entre a Vice-presidência, Diretores, Gerentes e um grupo de profissionais seniores de cada UM. Atividade realizada anualmente, onde são apresentados e discutidos os resultados do desempenho da Empresa, estabelecendo uma prospecção para o ano seguinte.
	Semana da Qualidade	2013	Atividade realizada com todos os colaboradores da unidade, promovendo o congraçamento, reconhecimento, voluntariado e compromisso com os resultados da empresa.
	SIPAT	1978	Atividade realizada com todos os colaboradores da unidade, promovendo o engajamento dos funcionários com política de segurança implementada na unidade
	Dia das Crianças	2013	Atividade realizada com todos os colaboradores da unidade, promovendo o congraçamento dos colaboradores e familiares com o negócio da empresa.
	Confraternização	>5a	Participação dos colaboradores da unidade, promovendo o congraçamento reconhecimento.
FORNECEDORES	Reunião com Fornecedores	>5a	Reunião da diretoria com fornecedores, atuais e possíveis prospecções
	Semana da Qualidade	2013	Nesta atividade são alinhadas as políticas de qualidade com os principais fornecedores, por meio de palestras, fóruns e debates.
	Participação em feiras e trabalhos técnicos	>5a	A Direção interage com os fornecedores por intermédio de participação conjuntas em trabalhos técnicos, apresentação de trabalhos comuns e divulgação das suas práticas de gestão, tais como feiras dos fornecedores e Congressos Anual da ABTT
CLIENTES	Reunião com Distribuidores	>5a	Reuniões mensais com Distribuidores realizadas por cada regional
	Participação em feiras e eventos	>5a	Presença sistemática em feiras como: Feiras Texfair (Brasil), ITMA (Internacional), entre outras
	Programa de visitas às fábricas	>5a	Abrange as unidades industriais, convidando novos clientes, clientes principais
	Desenvolvimento de novos produtos	>5a	Trabalho conjunto com clientes, principalmente nas fases de levantamento das necessidades, testes e lançamento de produtos
COMUNIDADE	Atividades desenvolvidas pelo CTD	2010	Cabe ao setor de treinamento e desenvolvimento fomentar atividades com as comunidades locais, de acordo com o Diagnóstico de Responsabilidade Social, realizado pelo SESI. Tendo como foco principal as atividades geradoras de trabalho e renda.
ACIONISTAS	Reuniões do Conselho	>5a	Linha de comunicação com os acionistas controladores

TABELA 2 – Disseminação dos Valores e Princípios

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

Além das atividades listadas na tabela anterior, desde agosto de 2016, dentro da sua política de incentivo à inovação, a Coteminas lançou o programa Minha Ideia Criativa (MIC), que consiste na participação de todos os colaboradores, que devem preencher um formulário

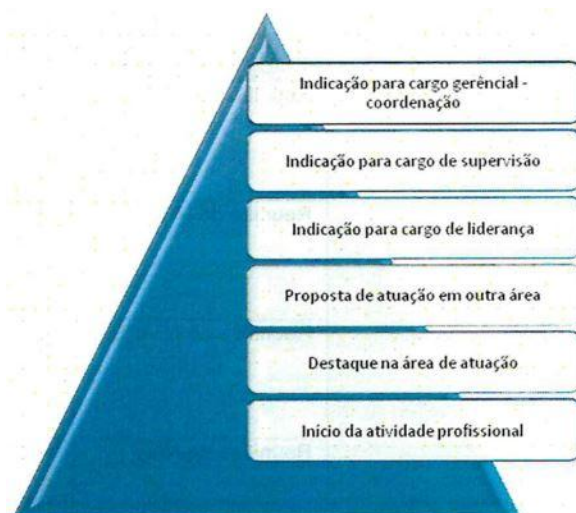
específico com um breve relato sobre a sua ideia (não há limite de sugestões). A cada 2 meses, um Comitê se reúne, analisa as ideias e decide pela Aprovação ou não das ideias. Todas as ideias aprovadas recebem, inicialmente, como prêmio, jogos com produtos da empresa.

No passo seguinte, os colaboradores que possuem ideias aprovadas juntam-se em grupos multifuncionais, chamados Grupos de Melhoria Contínua Coteminas (GMeCC) que, com apoio total da Supervisão, Gerência dos setores e Diretoria da empresa, inclusive nos casos em que se requer investimento, passam às fases de Prototipagem e Implantação das ideias. No ciclo 2016/2017 foram sugeridas 426 ideias, das quais 81 foram aprovadas pelo comitê, resultando, ao final, em 35 ideias implantadas e na criação de 32 grupos GMeCC.

A cada ciclo anual (sempre no mês de agosto de cada ano) é realizada a Semana da Inovação. Um evento onde são montados *stands*, onde todas as ideias implantadas no ano são apresentadas aos colaboradores da unidade e visitantes da comunidade empresarial e acadêmica. No último dia 25 de Outubro de 2017, estas 35 ideias foram apresentadas na II Semana da Inovação e Tecnologia da UFPB, consolidando ainda mais esta prática vitoriosa da Coteminas JP.

#### **4.1.1.5 Desenvolvimento da liderança e avaliação**

A Coteminas JP tem um corpo gerencial coeso e maduro, onde a baixa rotatividade destes profissionais permite à empresa sedimentar uma cultura de resultados, de maneira alinhada , promovendo uma adesão natural dos valores para os novos funcionários. Atualmente a média em tempo de serviço do corpo gerencial na nossa empresa é de 18 anos, o que representa uma condição positiva de disseminação dos seus compromissos para os funcionários, fundamentada, principalmente, na conduta ética do seu líder. A Coteminas, como estratégia de mobilização do seu corpo de funcionários, adota o sistema de meritocracia como fator de alavancagem profissional. Neste sentido, como estratégia de fidelização dos funcionários, os líderes da empresa, salvo algumas exceções, tais como programa de estágio ou treinee, são oriundos da própria empresa. Essa prática visa sedimentar a cultura e os compromissos existentes na empresa, pelo perfil observado e acompanhado deste colaborador, durante os anos de trabalho na empresa. A estrutura aculturação do funcionário aos compromissos preconizados pela Coteminas, em linhas gerais, ocorre conforme a FIGURA 12.



**FIGURA 12 – Níveis gerais de atuação promocional**

**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

O funcionário é acompanhado em cada etapa do seu desenvolvimento profissional, a partir do seu primeiro dia de trabalho, iniciado com a integração. A empresa dispõe de uma ampla estrutura de formação de seus funcionários, de forma a viabilizar a sua formação técnica e comportamental para cada nova atividade que será exercida por ele, ao longo da sua carreira profissional. A política de treinamento e formação do capital humano é estruturada da seguinte forma. A empresa dispõe, em sua planta fabril, de um Centro de Treinamento e Desenvolvimento, que é o setor responsável pela sistematização das políticas de capacitação e desenvolvimento do seu corpo operativo, conforme a FIGURA 13.



**FIGURA 13 – Capacitação e Desenvolvimento Operacional**

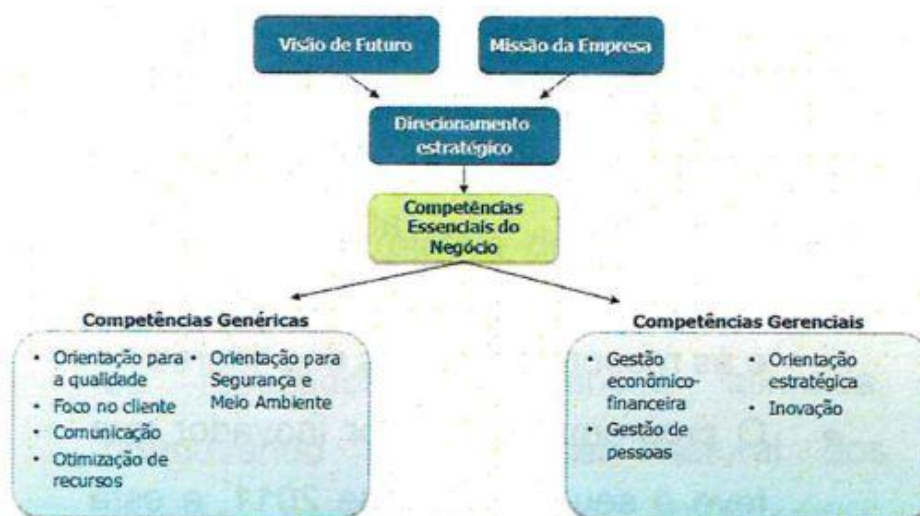
**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

As competências essenciais necessárias para o líder na Coteminas foram alinhadas a partir do seu direcionamento estratégico, de onde foram definidas as competências do

negócio. Para o aprimoramento da competências de liderança, é traçado o Plano Diretor de Treinamento e Desenvolvimento, que foca diversas ações específicas de desenvolvimento, alinhados à estratégia da empresa, dentre as quais destacam-se:

1. O encontro de líderes, que iniciou no ano de 2010, tem como objetivo desenvolver atitudes e comportamentos alinhados ao papel e às responsabilidades dos líderes;
2. O programa Supervisor Inovador, que teve início desde 2011, e está focado na formação consciente e orientada dos líderes, privilegiando o desempenho destacado e continuado, por meio de ações coletivas e individuais de desenvolvimento e retenção, observados ao longo da sua trajetória profissional;
3. Formação de líderes com foco em Gestão de Resultados – INDG;
4. Formação de líderes em SETUP. Este programa de atividades iniciou no ano de 2013, e tem como objetivo capacitar os participantes no reconhecimento de oportunidades de melhoria de processos e o desenvolvimento de colaboradores;
5. Curso de Pós-graduação, em parceria com a UNIPÊ, IESP e FGV, entre outras instituições;
6. Eventos de desenvolvimento em instituições renomadas, previstos no Plano Diretor de Treinamento.

O processo de avaliação dos líderes iniciou sua implantação no ano de 2013, tendo sido realizada a primeira avaliação neste ano de 2017. Nesta proposta, os líderes serão avaliados anualmente, no modelo de competências relativas ao pensamento estratégico: Visão de Futuro e Missão da empresa, conforme a FIGURA 14.



**FIGURA 14 – Modelo de Competências**

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

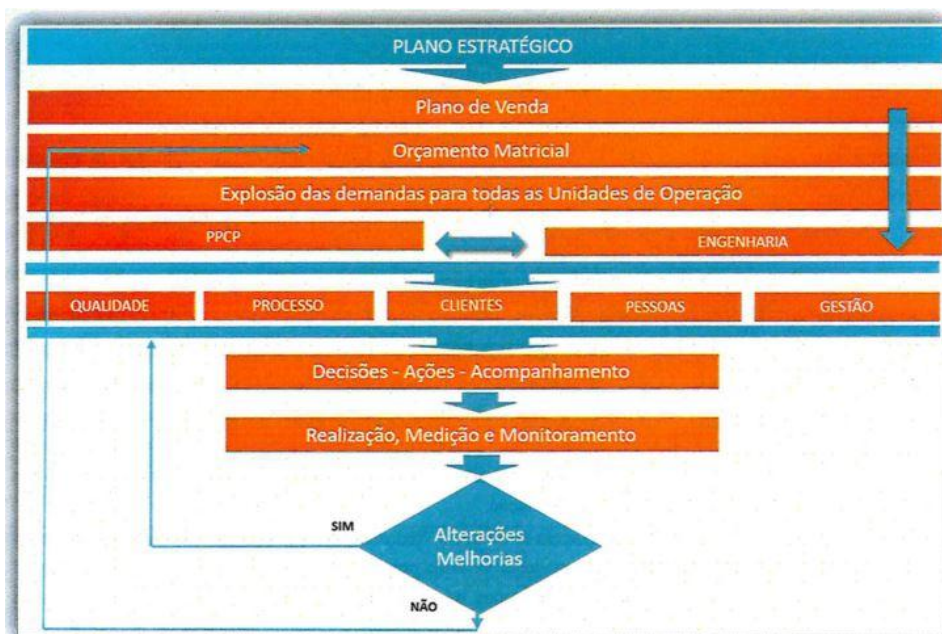


#### 4.1.2 Sistemas de informação e decisão

O gerenciamento das principais informações da Coteminas é realizado por meio da informatização, aproveitando as oportunidades oferecidas pela rápida evolução da área de TI e das soluções de informatização da gestão empresarial.

##### 4.1.2.1 Fluxo das informações

As necessidades de gerenciamento das principais informações, incluindo coleta, tratamento, guarda e disponibilização, para apoiar a rotina operacional, acompanhar projetos e orçamentos e monitorar o desempenho para tomada de decisões estão representadas na FIGURA 15 – Fluxo das principais informações da unidade, e todos os seus mecanismos de interpelação dentro da organização.



**FIGURA 15 – Fluxo das principais informações da unidade**

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

##### 4.1.2.2 Definição dos sistemas de informação

Para atender às necessidades identificadas que resultem em novos sistemas ou melhorias dos sistemas de informação existentes, a área de TI, em conjunto com as áreas solicitantes estuda e planeja as demandas, estabelecendo um plano de ação específico que será previsto em orçamento específico e estabelecido no Plano Estratégico da unidade.

Após a aprovação pelas alçadas pertinentes, uma equipe de projeto dedicada, independente da equipe de produção é responsável pelo detalhamento (definição do sistema) e gerenciamento do desenvolvimento, implantação e melhorias dos Sistemas de Informação.

O desenvolvimento de sistemas de informação é realizado por empresas especializadas, homologadas e supervisionadas pelas áreas correspondentes, conforme plano de trabalho especificado.

O gerenciamento dos projetos é realizado de forma cooperada entre a Coteminas e os fornecedores envolvidos, por meio de reuniões conjuntas de controle e para testes funcionais, com frequência variável de acordo com o projeto.

A equipe de projeto responsável pela implantação avalia tecnicamente o sistema e, juntamente com o usuário, realiza o teste funcional. A implantação é considerada encerrada mediante a reunião de conclusão do projeto, que envolve a diretoria da unidade, juntamente com as partes interessadas. Para sistemas de usuários múltiplos, são planejadas e realizadas atividades de disseminação e treinamento, cuja extensão é definida em uma das etapas do projeto. Os principais sistemas em uso e sua finalidade estão apresentados na TABELA 3.

FINALIDADE	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
SGT	Solução integrada no controle, planejamento e programação dos processos produtivos;
EMS	Sistema integrado de gestão empresarial voltado para todos os departamentos da empresa, como Planejamento e Controle da Produção, Contabilidade, Logística.
Datasul RH	Sistema de controle de pessoal abrangendo Recursos Humanos, Segurança do Trabalho, Serviço Médico
GKO	Apoio à implantação de soluções de base tecnológica na área de logística;
GENIALIS	Gestão dos processos judiciais
SGI	Sistema Integrado de Gestão, onde são sistematizadas as atividades relativas a: Projetos de Melhoria, acompanhamento das ações de melhorias por meio da geração automatizada das RO e RAC, Atendimento e acompanhamento das reclamações de clientes e Boletins de ocorrências, Acompanhamento dos projetos de redução de tempo de SETUP, acompanhamento das ações de CEP – Controle Estatístico de Processo e Acompanhamento e monitoramento das atividades relativas instrumentação.
KSYS	É uma avançada ferramenta em sistema Web customizado sob medida para prever as etapas do desenvolvimento de produtos na visão dos departamentos comerciais, ou seja, o sistema apoia o gerenciamento das etapas do desenvolvimento na interface Criação (comercial) X Tecnologia (fábrica). O KSYS é um robusto sistema do tipo Help Desk onde, para todas as amostras, é aberto uma de chamada (no conceito Help Desk) que na nossa linguagem tratamos de Solicitação de Desenvolvimento, atribuindo um número específico e abrindo um banco de dados do produto onde serão registrados e transmitidos para a fábrica, todos os dados pertinentes aos produtos, como tamanho, peso, ilustrações, etc.

**TABELA 3 – Principais Sistemas de Informação**

**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

## 4.2 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

A Coteminas JP entende que as suas marcas são seu patrimônio e motivo do sucesso e desempenho econômico da companhia, pois elas representam todo esforço de nosso conglomerado industrial de alta tecnologia e de uma força de trabalho competente e comprometida com os resultados. Neste entendimento, os produtos ofertados partem de plataformas que vem se sedimentando ao longo dos anos, e que abrangem as diversas classes sociais de nosso país e da América Latina, e também a nossa multiplicidade cultural. Desta forma, os produtos que nascem à partir destas plataformas, também denominadas de famílias ou linhas de produtos, passam por um rigoroso processo de desenvolvimento que intenta alcançar e sobrepujar as expectativas e necessidades dos nossos clientes.

Atualmente, este processo segue um fluxo semestral, com as coleções Primavera/Verão (PV) e Outono/Inverno (OI), onde todas as plataformas de produtos passam por revisões de desenhos e cores, buscando sempre mantê-las alinhadas com as necessidades dos clientes, demandas gerais de mercado e tendências da moda, contudo, sem perder de vista os requisitos de nosso processo.

Desta forma, o desenvolvimento de novos produtos torna-se uma tarefa multidepartamental. Resultado da interação de diversos departamentos comerciais, a saber: *Merchandising*, Marketing, Criação, Vendas, Desenvolvimento de Produto e *Trade Marketing*; e departamentos industriais, como: Tecnologia, Custos e Processos Industriais.

### 4.2.1 Requisitos aplicáveis aos produtos

Os levantamentos dos requisitos dos produtos iniciam-se pelos departamentos comerciais, que conduzem pesquisas de tendências de moda, utilizando-se dos diversos mecanismos que o mercado dispõe, como: revistas, blogs, sites, redes sociais, feiras internacionais, etc. Também realiza viagens aos principais centros mundiais da moda, como: Londres, Nova York, Paris, Roma, Milão, etc. Esta busca está compreendida entre as etapas *Fashion Preview* e Viagem e o resultado é formatado no *Fashion Report*.

Cumpridas estas etapas, nasce o Plano de Sortimento e inicia-se o Desenvolvimento da Coleção e escolha das cores. Este desenvolvimento ainda é em nível dos departamentos comerciais, porém, mesmo sendo neste nível, existe uma grade de atributos, onde consta a respectiva correlação com as diversas plataformas, com o intuito de atender também aos

parâmetros dos processos de fabricação, permitindo aos Designers a criação de forma assertiva, usando elementos e atributos de acordo com cada linha de produtos.

Vale destacar ainda, que na definição de nossas plataformas de produtos, além de nos preocuparmos em atender as diversas classes sociais, também observamos as faixas etárias e estilos de vida. Esta preocupação deu origem a Submarcas denominadas: Juniores, *Petit Boy*, *Petit Girl*, *College Boy* e *College Girl* e à classificação dos estilos de vida, através dos *Life Styles*, que serão abordados mais adiante. Os desenhos, padronagens e cores, são cuidadosamente escolhidos para trazer influências compatíveis ao público que se deseja conquistar. A TABELA 4 apresenta os requisitos de produtos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PRODUTOS		
PRODUTOS	Requisitos	Indicadores
Toalhas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenhos alinhados as influências da moda</li> <li>Cores conforme pesquisas de moda.</li> <li>Peso</li> <li>Medida</li> <li>Solidez</li> <li>Costura de bainhas e ourelas</li> <li>Instruções de lavagem e código de barras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Histórico do KSYS</li> <li>Amstras aprovadas</li> <li>Liberção de Cores, Toque e Volume</li> <li>Testes de Qualidade</li> <li>Controle de Pesos e Medidas</li> </ul>
Toalhas Semi Acabadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenhos alinhados as influências da moda</li> <li>Cores conforme pesquisas de moda.</li> <li>Peso</li> <li>Medida</li> <li>Solidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Histórico do KSYS</li> <li>Amstras aprovadas</li> <li>Liberção de Cores, Toque e Volume</li> <li>Testes de Qualidade</li> <li>Controle de Pesos e Medidas</li> </ul>

**TABELA 4 – Requisitos Aplicáveis aos Produtos**

**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

Uma vez desenvolvidos os desenhos estilísticos e selecionadas as cores que irão compor o paleta da coleção, é realizado um evento de apresentação da nova coleção que está se formando. Esta apresentação é denominada *Big Show*, e o público alvo são as seguintes áreas: alta direção da companhia, diretorias e gerências comerciais, diretorias industriais, vendas, tecnologias e alguns clientes estratégicos.

#### 4.2.2 Projeto dos processos

Apresentadas as influências e tendências da nova coleção, inicia-se o processo de desenvolvimento junto à fábrica. Para nortear as etapas do desenvolvimento do produto na fábrica e facilitar ao máximo a comunicação entre área comercial e industrial, a Coteminas conta com uma avançada ferramenta, denominada KSYS, que é um sistema *Web*,



customizado sob medida para prever as etapas do desenvolvimento de produtos na visão dos departamentos comerciais, ou seja, o sistema apoia o gerenciamento das etapas do desenvolvimento na interface Criação (comercial) X Tecnologia (fábrica).

O KSYS é um robusto sistema do tipo *Help Desk* onde, para todas as amostras é aberta uma chamada (no conceito *Help Desk*), que na nossa linguagem tratamos de Solicitação de Desenvolvimento, atribuindo um número específico e abrindo um banco de dados do produto, onde serão registrados e transmitidos para a fábrica, todos os dados pertinentes aos produtos como: tamanho, peso, ilustrações, etc. Por sua vez, a fábrica poderá registrar também os requisitos dos seus diversos processos e fazer sugestões de melhorias ou mudanças para adequar ao processo industrial podendo, até mesmo, rejeitar uma solicitação por falta de informações claras ou inviabilidade industrial. Desde a implantação da solicitação, adição de documentos, imagens do produto ou um simples comentário, tudo fica registrado e ao alcance de todos os envolvidos, além disto, ao ocorrer qualquer ação, o KSYS dispara, automaticamente, um email para todos os envolvidos na solicitação, conferindo maior agilidade e objetividade na disseminação das informações.

O setor de Tecnologia e Desenvolvimento de Produtos é o departamento da fábrica responsável por monitorar e conduzir o atendimento das solicitações implantadas no KSYS. Todas as solicitações sofrem uma pré-análise para que se saiba se são factíveis ao processo produtivo da Coteminas JP e se estão de acordo com as diretrizes operacionais da nossa planta. Todo tipo de informação necessária ao perfeito atendimento do produto deve ser anexada à sua respectiva solicitação no KSYS. Por exemplo: - Ficha de Desenvolvimento onde são registrados detalhes como tamanhos, cores, família (plataforma); - Desenho ilustrativo com detalhes e legendas de esclarecimento, posicionamento das cores, etc. Todos os requisitos devem ser informados no KSYS, garantindo o atendimento exato do que se almeja desenvolver. Uma vez aberto o KSYS, a Tecnologia elabora um relatório com as características da coleção, denominado *BOOK* da Coleção, e apresenta para as diretorias e gerências da fábrica. Oferecendo a oportunidade de cada gestor opinar em algum aspecto técnico, buscando aperfeiçoar o processo.

A Tecnologia também é responsável por: desenvolver o desenho técnico, que é o desenho em linguagem de máquina para a Tecelagem; conduzir o desenvolvimento dos demais componentes junto aos setores industriais; solicitar e acompanhar a produção de amostras; implantar o novo produto em produção; bem como, dar suporte à produção durante os atendimentos de mix de produção.

O desenvolvimento do produto, por vezes, pode exigir a produção de uma amostra e/ou lote piloto, para permitir à fábrica maior assertividade quanto à capacidade de reproduzir tal produto em larga escala, bem como para enviar ao solicitante e, até mesmo, ao cliente final, a fim de confirmar que o novo produto atende à todos os requisitos, expectativas e necessidades. Uma vez aprovada a amostra, o solicitante remete de volta para a fábrica, para servir como modelo referencial, garantindo ao máximo a reprodutibilidade em todos os aspectos (desenhos, cores, etc.).

Todas estas fases ficam registradas no KSYS para futuras consultas e para acompanhamento da evolução do processo e tempo de atendimento. Isto permite ao solicitante acompanhar o estágio do desenvolvimento na fábrica em qualquer parte do mundo que esteja. Este processo de produção da amostra, também é um mecanismo para confirmar que todos os requisitos do processo estão sendo observados. A seguir a TABELA 5 e TABELA 6 elencam estes requisitos.

REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PROCESSOS PRINCIPAIS		
PROCESSO	REQUISITOS	INDICADORES
Recebimento de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega no prazo e atendimento das especificações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento de Compras</li> <li>Controle de Qualidade no recebimento de Materiais.</li> <li>CEP – Controle Estatístico de Processo</li> </ul>
Tingimento de Fios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reprodutibilidade de cores</li> <li>Eficiência de Produção.</li> <li>Programação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de Qualidade do Laboratório e Preparação (aspectos físicos para tingimento).</li> <li>Acompanhamento da Produtividade</li> <li>Liberação de Partidas</li> <li>CEP – Controle Estatístico de Processo</li> </ul>
Preparação de Urdumes à Tecelagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fios tintos ou crus conforme com resistência capaz de suportar as tensões do processo seguinte, garantido o melhor desempenho na tecelagem.</li> <li>Eficiência de Produção</li> <li>Programação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle Estatístico do Processo do Setor de Preparação.</li> <li>Acompanhamento da Produtividade.</li> <li>CEP – Controle Estatístico de Processo</li> </ul>
Tecelagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecidos com desenhos, tamanhos, pesos e formação de felpa perfeitamente alinhados aos requisitos de cada produto e do processo de Acabamento.</li> <li>Eficiência de Produção</li> <li>Programação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de Liberação de Artigos.</li> <li>Acompanhamento de Altura de Felpa.</li> <li>Acompanhamento de Produtividade</li> <li>Controle de Eficiência</li> <li>CEP – Controle Estatístico de Processo</li> </ul>
Acabamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecidos com peso, tamanho, toque, volume, cor, absorção, perfeitamente alinhados com os requisitos do produto e do processo de Confecção.</li> <li>Eficiência de Produção</li> <li>Programação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de Qualidade do Laboratório (aspectos físicos e químicos para alveijamento e tingimento e pós processo de Acabamento).</li> <li>Acompanhamento da Produtividade</li> <li>Liberação de Partidas (cor e toque)</li> <li>CEP – Controle Estatístico de processo</li> </ul>
Confecção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toalhas costuradas, com bainhas, etiquetas e acessórios corretos, conforme o cliente a que se destina.</li> <li>Eficiência de Produção</li> <li>Programação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle de Qualidade.</li> <li>Acompanhamento da Produtividade.</li> <li>Classificação de 2ª Qualidade por setor.</li> <li>CEP – Controle Estatístico de Processo</li> </ul>
Armazenagem e Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toalhas devidamente costuradas, embaladas e identificadas.</li> <li>Carteira de Pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento Atendimento do Plano</li> <li>Auditoria de Qualidade de Produto.</li> <li>Índice de 2ª Qualidade</li> <li>Índice de Faturamento</li> <li>Nível de Atendimento</li> <li>CEP – Controle Estatístico de Processo</li> </ul>

**TABELA 5 – Requisitos Aplicáveis aos Processos Principais**

Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)

REQUISITOS APLICÁVEIS AOS PROCESSOS DE APOIO		
PROCESSO	REQUISITOS	INDICADORES
Almoxarifado e Compras	▪ Prazo de reposição de insumo	▪ Índice de atraso nas entregas dos fornecedores
Contabilidade	▪ Orçamento	▪ Orçado X Realizado
Planejamento	▪ Planejar e controlar a produção do plano e fazer os redirecionamentos.	▪ Atendimento ao plano de produção.
Tecnologia e Desenvolvimento de Produtos	▪ Desenvolver novos produtos e insumos bem como custear.	▪ Custos do Produto X Custo da Família
Tecnologia da Informação	▪ Suporte em instalações de programas e equipamentos.	▪
Laboratório Químico	▪ Desenvolvimento de cores, avaliar qualidade da produção, etc.	▪

**TABELA 6 – Requisitos Aplicáveis aos Processos de Apoio**

**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

### 4.3 IMAGEM E CONHECIMENTO DO MERCADO E DO CLIENTE

Com base em uma aprofundada e periódica pesquisa de mercado e nos diversos canais de relacionamento com o cliente, a Coteminas busca conhecer e atender às expectativas, conforme estabelecido em suas políticas de gestão. A seguir, explicaremos como é o relacionamento da Coteminas com o seu mercado consumidor, quais as políticas adotadas para se chegar nos objetivos estratégicos da empresa, quais os canais de relacionamento adotados e as maneiras utilizadas pela Coteminas para levar sua imagem ao público.

#### 4.3.1 Análise e segmentação do mercado

A segmentação de atuação da Coteminas nos mercados de cama, mesa e banho está alinhada com a estratégia de expansão da empresa, sua missão, visão e valores. Estruturas formadas com o objetivo de criação de valores e foco no segmento de mercado. Originalmente, a Coteminas focava suas estratégias de vendas em grandes atacadistas, mas nos últimos anos as mudanças mercadológicas permitiram ampliar o portfólio para segmentações de mercado antes não alcançadas pelo setor de cama, mesa e banho. As estratégias consistiram em separar os produtos por marcas, perfil do consumidor e segmento de mercado adequado para cada item da coleção, com o objetivo final de estar ao alcance de todos os potenciais clientes e se fazer presente em todos os estabelecimentos comerciais.

Com base nas novas estratégias, a segmentação atual da Coteminas consiste em:

- **AUTO SERVIÇO** – que são Hipermercados e Lojas de Autoatendimento;
- **MULTICATEGORIA** – que são lojas que vendem diversos produtos;

- LOJA ESPECIALIZADA – as chamadas lojas exclusivas de cama, mesa e banho;
- ATACADO – as lojas que vendem em atacado ou simplesmente Atacadistas;
- LOJAS DE DEPARTAMENTO – que são lojas departamentalizadas por setor, como móveis e eletro (ex.: Pernambucanas e Riachuelo);
- INSTITUCIONAL – para atendimentos como hotéis, hospitais e órgãos públicos.

Todas as medidas de prospecção de mercados e potenciais clientes são realizadas pela equipe de “inteligência de mercado” e “equipe comercial”, com auxílio dos vendedores no ponto de venda, distribuídos por Estado, para facilitar a presença constante em cada região e com metas de visita aos clientes.

#### **4.3.2 Necessidades e expectativas dos clientes-alvo**

A identificação de nichos com clientes-alvo possibilita o emprego de métodos de marketing customizados e economicamente viáveis, como métodos de gestão da carteira, levantamento de necessidades, oferta de pacotes de produtos e serviços, política comercial, tipo de relacionamento e outros.

Atualmente são realizadas pesquisas pelo departamento de *Trade Marketing*, para o lançamento de coleção em função do estilo de vida do consumidor, ou seja:

- ATUAL – *Insight* Global, conectar modernidade e aconchego é o desafio da coleção Atual. Os lançamentos incorporam as formas contemporâneas e traduzem as texturas diferenciadas de materiais como madeira, couro e camurça. Os motivos gráficos trazem um toque de humor, atualizando a decoração. Cinza, preto e bege renovam-se com pinceladas de amarelo e azul. Perfeita para criar um visual em dia com as novidades;
- RELAX – *Mix* de Harmonia, uma combinação descontraída de referências dá o tom de temporada Relax. Elementos étnicos aparecem nas curvas e detalhes da porcelana. Texturas variadas, como pátinas e bordados, mesclam-se aos elementos naturais e compõem ambientes únicos. Tons lavados de turquesa e rosa equilibram o *mix* e refrescam as novidades. Para curtir numa boa!

- **TENDÊNCIA** – *Etnicolor*, o melhor das tendências mundiais marca presença nesta coleção cheia de história. Modernas e *fashion*, as peças seguem referências que passeiam da África ao Peru, perfeitas para criar uma decoração divertida. A novidade fica por conta dos blocos de cor e da proporção enorme de algumas estampas. Para completar, tons irreverentes e grafismos que encantam. Agora é só embarcar nessa viagem de opções!
- **ELEGANCE** – Jardim inglês, a Inglaterra inspira o inverno com charmosos buquês florais de detalhes da arquitetura clássica. Referências culturais, dedicados papéis de parede e muita tapeçaria emprestam elegância extra às novidades. Rica, a cartela de cores mescla tons outonais com azul, verde, rosa e coral. Suave e feminino!
- **COMPLEMENTS** – Uma linha versátil, que complementa todos os estilos ARTEX. Peças básicas para cama e banho, em ampla gama de cores e com inúmeras opções de combinações.

Além disto, as informações dos promotores são compiladas pelos vendedores no contato periódico nos pontos de venda e analisadas pela gerência comercial, as quais poderão fazer parte do planejamento estratégico anual.

#### 4.3.3 Divulgação da marca e dos produtos

A divulgação dos produtos, das marcas e das ações de melhoria para os clientes e para o mercado é de responsabilidade do setor de marketing da empresa. Essa sistemática foi potencializada pela especialização e atuação focada, decorrentes da sua atual estratégia de mercado, que é atualizada anualmente pelo setor de marketing, em função do alinhamento estratégico da empresa, que inclui um plano de comunicação específico para cada linha de produto, em consonância com o orçamento previsto para todas as atividades estabelecidas no cronograma executivo. Esses meios são utilizados em sintonia com os segmentos e agrupamentos de clientes-alvo definidos e os conteúdos de divulgação atualizados a cada edição, incluindo ações cooperadas com clientes e outras partes interessadas. Esses conteúdos incluem as principais marcas da empresa, bem como anunciam as novidades e melhorias no portfólio de produtos e serviços.

Tratando-se do segmento específico de cama, mesa e banho, as divulgações eficazes aos clientes são através de catálogos, ações de *Trade Marketing* nos pontos de venda,

tabloides cooperados com o cliente, *Merchandising* em programas de TV, participação em feiras do setor de cama, mesa e banho (CAMEBA), *Showroom* de lançamento de coleção e também com o SVC (Serviço de Valorização do Consumidor). Entre estes, certamente, o contato mais profundo com o cliente se dá pelo SVC.

Implantado na Coteminas já no ano de 1990, hoje mantém contato com o cliente pelos canais 0800, site da empresa, Reclame Aqui e Redes sociais, onde todas as reclamações, sugestões, elogios e comentários são tratados com muita atenção e rapidez. Para o caso específico das reclamações, o produto com defeito retorna à fábrica para análise técnica, é substituído por outro, em perfeitas condições e retorna ao consumidor, acompanhado de um laudo técnico, com as medidas tomadas pela empresa para a solução do problema. Quando necessário, a Coteminas envia um técnico, da fábrica até o consumidor, para que este possa acompanhar o produto em uso e melhor detectar a causa do problema. Retornando à fábrica, sempre que o problema estiver no produto, é estabelecido um projeto de melhoria para solução deste problema.

Os projetos de melhoria, muitas vezes, podem envolver os fornecedores de matéria prima e máquinas, que passam a participar do projeto, realizando a prototipagem e apresentando para testes, que são aplicados no processo da Coteminas, até que se consiga solucionar o problema que fora detectado.

Esta prática, apesar de envolver um custo considerável, tem conquistado o respeito e a fidelização de uma parcela significativa dos consumidores. Além disto, a cada novo projeto, os produtos e o processo da Coteminas tornam-se melhores e passam a atender de forma mais completa aos anseios do seu público consumidor.

A título ilustrativo, a TABELA 7 demonstra os canais de divulgação e relacionamento já aplicados e na TABELA 8, estão relacionadas as principais marcas da empresa.

TIPO DE DIVULGAÇÃO	MARCA	ABRANGÊNCIA
Lançamento de book exemplificativos para cada coleção	Todas	Todo portfólio de clientes
Lançamentos em Showroom	Todas	Todo portfólio de clientes
Lançamentos em feiras	Todas	Todo portfólio de clientes
Trade Markting	Todas	Todo portfólio de clientes
MERCHADISING em programas de TV	BRASIL – Casa Moysés – Mmartan – Artex e Santista	Todo portfólio de clientes situados no Brasil
Serviço de Valorização do Consumidor	Todas	Todo portfólio de clientes

**TABELA 7 – Canais divulgação e relacionamento**

**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**



O nome da empresa, a marca e os produtos da Coteminas também ficam em evidência sempre que esta conquista prêmios regionais, nacionais e internacionais. Recentemente a empresa esteve por três vezes em destaque na mídia, com a conquista dos prêmios de Excelência em Gestão de Pessoas e Inclusão Social. O maior deles, sem dúvidas, foi o Premio Oscar Alvear Urrutia 2017, concedido a cada 2 anos, pela *FIDAGH – Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana*, na modalidade Excelência Empresarial.

<b>NOSSAS MARCAS</b>	
As marcas da Companhia constituem uma importante vantagem competitiva, sendo elas, todas, bem conhecidas e líderes de mercado nos segmentos em que competem, garantindo à Springs a posição de um dos maiores fornecedores de CAMEBA do mundo. As marcas e seus produtos são estrategicamente posicionados de forma a atender eficientemente a clientes de diferentes perfis socioeconômicos enquanto reduzindo o risco de sobreposição e competição entre as mesmas.	
<b>BRASIL</b>	
	Marca de produtos têxteis <i>Premium</i> de cama e banho voltada a consumidores que buscam o mais elevado padrão de qualidade. É uma marca referência de alto luxo no mercado brasileiro, com presença e tradição desde 1930.
	Marca de desejo na categoria de cama, mesa e banho. É sinônimo de qualidade e de produtos sofisticados e atuais, representando uma importante grife no mercado de cama, mesa e banho nacional.
	Produtos de qualidade seguindo o conceito de luxo acessível, atualizados com as mais novas tendências da moda. Cada coleção traz texturas, formas e cores exclusivas, tudo integrado em quatro diferentes <i>Home Life Styles</i> : <i>Atual</i> , <i>Relax</i> , <i>Tendência</i> e <i>Elegance</i> .
	Marca tradicional de produtos de cama, mesa, banho e acessórios de cama. Possui design e estilo contemporâneos, foco em diferentes gostos e tendências, com grande penetração nos mercados de consumo popular e institucional.
<b>ESTADOS UNIDOS E CANADÁ</b>	
	Marca de produtos voltados ao segmento de luxo acessível. Primordialmente comercializado através de redes de lojas de grande superfície da América do Norte
	(Canadá): Estabelecida em 1907 como uma marca nacional de produtos têxteis no Canadá. Wabasso é sinônimo de qualidade, bom gosto, estilo e conforto.
	(Canadá): Marca tradicional de produtos de cama e banho voltada para clientes institucionais no Canadá
<b>ARGENTINA</b>	
	Produtos de qualidade seguindo o conceito de luxo acessível, atualizados com as mais novas tendências da moda. Marca líder de mercado com mais de 30 anos de presença junto ao mercado consumidor argentino
	Marca de produtos com design e estilo tradicionais, com foco em diferentes gostos e tendências, e grande penetração de mercado.
	Produtos têxteis de cama e banho para os clientes dos canais de distribuição de consumo popular.

**TABELA 8 – Principais Marcas da Coteminas**

**Fonte: Relatório de Gestão Coteminas JP (2014)**

#### 4.3.4 Avaliação da imagem

A Coteminas trabalha com sistema de avaliação da imagem nos clientes de forma permanente, via vendedores no ponto de venda, Através do SVC (Serviço de Valorização do Consumidor), que recebe *Feedback* de clientes e consumidores finais.

Um exemplo destas ações é o fato de a empresa Coteminas ter sido eleita a melhor empresa do setor pelo site RECLAME AQUI nos anos de 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, nos aspectos de solução e retorno da demandas apresentadas pelos consumidores, consagrando o respeito da organização com seus clientes.

#### 4.3.5 Canais de relacionamento com os clientes

Os canais de relacionamento são definidos pela área de marketing da empresa, que atua por meio de sistemáticas de aprendizado, a partir de uma leitura de melhoria dos seus processos, por intermédio da aplicação da metodologia PDC e, *Benchmarking*, entre outras metodologias de avaliação, sempre objetivando atender as peculiaridades existentes no seguimento de cama, mesa e banho. Neste sentido, os canais de divulgação são sistematicamente divulgados por meio de ações que compõem o plano de comunicação de cada unidade de operação, que são estruturados à partir de um modelo clássico de comunicação, dentre eles (visitas, eventos e atendimentos por especialistas), potencializando o hábil tratamento de manifestações – sugestões, solicitações e reclamações, onde cada canal possui respectivamente um responsável na estrutura para verificar os padrões de funcionamento.

Afim de otimizar os relacionamentos e aumentar a cooperação existente entre empresa e cliente, foram estabelecidas reuniões formais com cada regional (desde 2013), alinhando com cada cliente as suas necessidades, estabelecendo as demandas e possíveis necessidades não identificadas nos canais da TABELA 7, esse estreitamento do relacionamento, permite à organização fidelizar ainda mais a sua rede de clientes.

#### 4.3.6 Tratamento das manifestações dos clientes

O processo de tratamento das manifestações dos clientes ocorre por meio dos canais de relacionamento, onde são monitoradas, acompanhadas e tratadas adequadamente, conforme apresentados na TABELA 7 - Canais de divulgação e relacionamento.



O gerenciamento das tratativas é de responsabilidade da área de gestão da qualidade que, por meio de controle informatizado, acompanha todas as tratativas demandadas à partir de cada ocorrência. Esse monitoramento é realizado pelo Sistema de Gestão Integrada (SGI), que é utilizado por todos os setores da empresa, sendo por ele possível controlar prazos, datas e pendências das áreas envolvidas na análise e solução das reclamações.

O padrão para atendimento das reclamações por não conformidades, estabelece o nível de responsabilidade de cada área envolvida, bem como a sistemática de monitoramento, acompanhamento e tratamento da respectiva não conformidade.

As transações com os clientes são formalizadas por meio de sistemática específica de monitoramento de gestão dos pedidos, através de janelas de entrega, que são visualizadas pelo cliente, permitindo à empresa e ao cliente, estabelecerem uma relação de entrega efetiva e no prazo especificado.

Cabe à área de planejamento da empresa a integração da programação dos pedidos de acordo com o plano de vendas especificado para cada mês correspondente, fazendo todas as presunções com relação a estoques, produção, logística (terrestre e marítima) e entrega, de modo a garantir o atendimento dos prazos. Esta área acompanha diariamente a evolução dos pedidos por meio de intervenções no local e gerenciamento específico via software de gestão das demandas estabelecidas no planejamento, estabelecendo a melhor forma de compatibilizar o *mix* de pedidos.

Devido à diversificação e complexidade da composição dos pedidos, a gerência das áreas de planejamento e logística, juntamente com as áreas comerciais, emitem relatórios diários de acompanhamento de pedidos, que são analisados pelos gestores de vendas e assistentes que, por sua vez, são encarregados de manter o cliente informado sobre a programação e andamento dos seus pedidos que, de forma cooperada, estabelece as prioridades dos seus carregamentos, conforme suas necessidades e disponibilidades do estoque e do processo da Coteminas.

A programação da área de Planejamento é realizada pelo Sistema de Gestão Têxtil (SGT), em consonância com o sistema EMS, compreendendo assim todos os processos de fabricação e venda. Complementarmente, o acompanhamento das transações é realizado via telefone ou email, transmitindo-se informações relativas aos pedidos.

Para as novas transações com clientes que nunca compraram, deixaram de comprar por algum tempo ou pretendem desenvolver novas linhas de produtos, são adotados mecanismos e serviços de acompanhamento diferenciados, de acordo com o tipo de situação aplicada.

- Visitas de novos clientes à Coteminas;
- Visitas de novos clientes às dependências da empresa para receberem treinamento sobre os atributos dos produtos Coteminas ou, até mesmo, situações inovadoras em que se trabalha em conjunto no desenvolvimento de um novo produto exclusivo ou que passe por um processo diferenciado;
- Visita ao novo cliente feita pelas equipes de vendas e técnica, para conhecer seu processo e, de forma cooperada, discutir e determinar questões técnicas e meios de fornecimento;
- Envio de material e mostruário pelo setor de Tecnologia ou Marketing aos respectivos executivos de vendas para avaliações e testes de laboratório;
- Envio de amostras pela equipe técnica para respectivos executivos para testes e qualificação do produto;
- Treinamento da equipe de vendas dos clientes.

A verificação dos padrões para novos clientes é de responsabilidade do setor de Tecnologia em conjunto com as áreas de vendas e marketing da empresa. Ao longo do desenvolvimento e lançamento das coleções e produtos, o setor de Tecnologia, em conjunto com as áreas de qualidade, vendas e marketing mantém constante contato com os clientes, à fim de verificar o desempenho do produto em relação à aceitação, fornecer especificações técnicas ou obter índices de reclamação. Nesse processo, as opiniões e sugestões dos clientes são determinantes no sistema de aprovação e avaliação do produto.

#### 4.4 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO UTILIZADAS E POSSIBILIDADES

Nesta etapa, faremos a análise do conteúdo das entrevistas elaboradas de acordo com roteiro do APÊNDICE A, realizadas com dois gestores da Coteminas João Pessoa, conforme metodologia estabelecida.

##### 4.4.1 Práticas de inovação na Coteminas João Pessoa

Ao citar as principais práticas relativas à inovação de processo e produto já existentes na Coteminas João Pessoa, os entrevistados listaram:

- A inovação nos processos de gestão da empresa, refere-se à aplicação de novos modelos de atuação alinhados por encaminhamento corporativo. Principais práticas: Práticas voltadas à gestão da competência e do desenvolvimento de lideranças; programas de formação de gestores voltados a orçamento e gestão da inovação (Institutos AQUILA, INDG, DELOIT, IMAN, etc.);
- A inovação de produtos e processos, refere-se aos aspectos voltados a melhorias incrementais nos produtos e processos, desenvolvidos por um direcionamento interfuncional verticalizado ou horizontalizado, com atuação direta de grupos de trabalho (especialistas). Principais práticas: Grupos de melhoria (MASP e GMeCC), que utilizam-se de diversas ferramentas voltadas à qualidade do processo e do produto (Pareto, Ishikawa, PDCA, *Brainstorming*, 5W2H, etc.);
- A inovação aberta, refere-se à atuação voluntária dos colaboradores no processo de depósito e sistematização de ideias, por meio da atuação espontânea. Principais prática: Programa Minha Ideia Criativa (MIC);
- A inovação por gerenciamento da rotina do dia a dia, refere-se ao monitoramento e controle dos resultados de todos os indicadores importantes para a melhoria do processo e acompanhamento dos resultados, através do Sistema de Gestão Integrada (SGI), com utilização de *dashboards* e relatórios de ocorrência.

#### 4.4.2 Conhecimento sobre a metodologia do *design thinking*

Indagados sobre o seu conhecimento e pensamento sobre a metodologia do *design thinking*, os entrevistados responderam:

- “Sim. A possibilidade de fomentar ideias à partir de uma metodologia mais aderente aos produtos e processos, utilizando a criatividade como processo colaborativo entre equipes multidisciplinares, trazendo novos olhares e interpretações variadas sobre os diversos temas que se propõe a estudar. Tratando-se da nossa empresa, acho mais adequada a aplicação da metodologia *Designer Sprint*, por nos permitir uma aplicação mais rápida às questões de

melhoria levantadas nos diversos processos de inovação já desenvolvidos na empresa” (Entrevistado 1);

- “Sim. Já li a respeito. É bastante complexo para nós, pois estamos acostumados a resolver problemas através de métodos científicos, onde analisamos o histórico e fazemos os planos de ação para a resolução. Teríamos que aprender mais sobre esta nova metodologia, quebrar paradigmas e aplicá-la. Me chama mais a atenção a fase da Prototipação, onde é necessário fazer os testes práticos para a confirmação das soluções” (Entrevistado 2).

#### 4.4.3 Possibilidades e dificuldades na implantação do *design thinking* na Coteminas JP

Indagados sobre as possibilidades e dificuldades que seriam encontradas na implantação da metodologia do *design thinking*, os entrevistados responderam:

- “Como mencionado anteriormente, o trabalho com equipes multidisciplinares já ocorre na nossa empresa, sendo motivado por ações ou projetos operativos (focados em objetivos), ou seja, não temos nenhuma limitação no desenvolvimento destes trabalhos envolvendo as diversas áreas de atuação da empresa. Penso que a empresa estaria preparada para implantar esta metodologia. Para tanto, teria que aumentar o fomento a iniciativas abertas (entendendo como abertas, as parcerias envolvendo grupos operativos externos à empresa” (Entrevistado 1);
- “Na minha opinião não existem dificuldades, devido às novas tecnologias de TI, mesmo com a distância entre os setores de Marketing e *Design*, já existem ferramentas que possibilitam a interação destas equipes. Será necessário uma interação maior entre os setores da área comercial com a industrial, para discutir melhor sobre as necessidades dos consumidores e realização de trabalhos em conjunto para o lançamento de novos produtos. Em parte, a empresa estaria preparada para a implantação, devido a já trabalharmos com grupos de melhoria contínua. Em meu entendimento seria preciso investimento em treinamento e capacitação para esta metodologia. Outro investimento que acho necessário é termos um Gerente de Projetos” (Entrevistado 2).

Complemento as respostas dos entrevistados, ressaltando a necessidade de observação e interação das equipes com os consumidores e potenciais consumidores. Para tanto, afirmo que a Coteminas JP deverá investir em capacitação, bem como em deslocamentos e viagens dos envolvidos até os ambientes de observação definidos no planejamento do projeto.

#### 4.5 PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DO *DESIGN THINKING* NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA COTEMINAS JOÃO PESSOA

Após a apresentação dos dados, onde buscou-se revelar a atual situação da empresa Coteminas João Pessoa, passaremos a realizar a análise comparativa com os principais tópicos do embasamento teórico já reunido neste trabalho.

Cruzando-se a fundamentação teórica com as informações sobre a Coteminas João Pessoa, pode-se afirmar que o atual modelo de desenvolvimento de produtos é bastante similar ao modelo sequencial tradicional, também conhecido como modelo cascata, descrito por Pinheiro (2011, p.121).

Atualmente, a Coteminas JP adota uma prática de desenvolvimento de produtos em que, aqueles que não fazem sucesso em uma coleção, simplesmente são substituídos na coleção seguinte. Existem alguns produtos que fazem sucesso e se mantem em linha por muitos anos. Os motivos para isto são desconhecidos. Ao implantar-se a metodologia do *design thinking*, romper-se-ia com esta sistemática e, buscando conhecer os motivos pelo sucesso para replicá-los em mais produtos.

A Coteminas já trabalha com equipes multidisciplinares, porém o pessoal de Marketing só costuma vir à empresa ao final do desenvolvimento da coleção, para aprovar ou reprovar e solicitar novos protótipos. Trabalhar com o *design thinking* mudaria esta realidade, com a equipe de Marketing muito mais presente na fábrica.

A empresa já conta com robusto sistema de TI, teleconferência e videoconferência, com redes de relacionamento ativas. Seriam necessários apenas pequenos ajustes para esta nova metodologia.

A Coteminas JP já possui um Centro de Treinamento e Desenvolvimento (CTD), em padrões similares ao da *Procter & Gamble*, conforme descrito por Brown (2017, p.32), onde as diversas salas são reservadas, preparadas e utilizadas para os mais diversos fins, incluindo reuniões e atividades de Grupos de Inovação do GMeCC e melhoria contínua. Além disto, as equipes já são acompanhadas pelas gerências, que coordenam e agilizam as liberações para Prototipagem. Perfeita estrutura para implantação do *design thinking*.

A Coteminas é uma empresa bastante hierarquizada, no entanto existe uma liberdade considerável para a Prototipagem. Talvez o maior desafio, que iria requerer uma ‘quebra de paradigma’, é o fato de sermos uma empresa profundamente focada no resultado. Um conceito que precisa de ajustes, quando se estiver falando em desenvolvimento de produtos no modelo do *design thinking*.

Os gestores da Coteminas JP já são amplamente envolvidos no desenvolvimento de novos produtos, participando do passo a passo de cada coleção.

Algo totalmente novo, mas perfeitamente possível, seria o desenvolvimento de projetos com equipes de pesquisa e observação do consumidor. Os principais locais para observação e interação das pessoas utilizando toalhas felpudas, seriam: clubes, piscinas, praias, academias, creches, asilos, *pet shops*, etc. Onde o foco estaria voltado, não no cliente tradicional, mas em crianças, idosos, atletas, etc.

A pesquisa e observação dos hábitos e costumes dos povos e países que não consomem nossa toalha felpuda seria outra medida importantíssima, para buscar e desenvolver novos mercados consumidores.

A empresa também necessitaria desenvolver um sistema de cocriação, onde o cliente possa participar da definição ou escolha de características do produto que pretende adquirir.

As equipes de trabalho da Coteminas JP já são, por natureza, bastante resilientes e preparadas para agir rapidamente, evitando quedas bruscas no andamento dos projetos. Além disto, já conhecem e utilizam amplamente a ferramenta do *Brainstorming*, com as etapas Divergente e Convergente, sintetizando e mantendo as ideias de maior potencial.

O produto da Coteminas (toalhas felpudas) permite uma experimentação muito fácil e pouco dispendiosa. Com acompanhamento constante das gerências dos departamentos. Este detalhe se encaixa ‘como uma luva’ na metodologia do *design thinking*.

Nossas equipes do GMeCC e melhoria contínua estão aprendendo a trabalhar com o *Storytelling*, restando apenas nos familiarizarmos com os *Storyboards*. Penso que não teríamos qualquer problema.

Finalizamos, afirmando que mesmo com alguns desafios árduos, a Coteminas João Pessoa está perfeitamente apta a adotar a metodologia do *design thinking* para o seu desenvolvimento de novos produtos. Esta afirmação baseia-se em quatro detalhes fundamentais:

- Como a empresa mantém toda sua equipe em constante acesso ao Treinamento e Desenvolvimento, conta hoje com um nível de Capital Intelectual altíssimo, composto por mentes simplesmente brilhantes;
- Como a empresa adota diversas práticas de responsabilidade social, com diversos benefícios, prêmios e incentivos à todos os níveis, conta hoje com equipes altamente motivadas e comprometidas;
- Os produtos da Coteminas João Pessoa possuem excelente qualidade, assegurada por suas práticas de alta performance em solução de problemas;
- Os consumidores da Coteminas são tratados com profundo respeito. A implantação do SVC, que já existe há mais de 25 anos tem se revelado como o instrumento responsável pela manutenção e crescimento da boa imagem da empresa perante ao público consumidor. O reflexo desta prática, que não deixa um consumidor sem resposta, é a conquista do Premio Reclame Aqui por 5 anos consecutivos.

Desta forma, este trabalho será apresetado à Diretoria da empresa, juntamente com as gerências de Desenvolvimento de Produto e RH / Gestão da Qualidade (responsável pelo CTD e implantação de novas práticas na Coteminas). Esta proposta inclui a criação de um pequeno grupo multidisciplinar que deverá receber treinamento nas ferramentas do *design thinking* para, então, iniciar os primeiros projetos utilizando-se desta metodologia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito inicial desta monografia foi estudar o seguinte problema de pesquisa: Como o *design thinking* pode ser utilizado no desenvolvimento de novos produtos na Coteminas João Pessoa? Realizada a pesquisa, os principais resultados encontrados foram:

A Coteminas João Pessoa é uma organização muito bem estruturada, contando com um processo de desenvolvimento de produtos bastante funcional. No entanto, ainda trabalha em um modelo linear, que não corresponde à dinâmica atual do mercado consumidor.

O relacionamento da empresa com seus clientes é excelente. Existem diversos canais de relacionamento. O SVC (Serviço de Valorização do Consumidor) é referência em atendimento, refletindo na fidelização e na imagem das suas marcas e produtos.

A empresa possui práticas de inovação bastante atuais, que estão focadas para atuar em seus processos. Carecendo de uma metodologia que leve esta prática, de forma mais ampla, para seus produtos.

A pesquisa realizada constatou que a metodologia do *design thinking* poderia ser bastante útil para a empresa Coteminas João Pessoa, que se encontra perfeitamente apta a adotá-la.

Sugeriu-se, portanto, o treinamento de uma equipe multidisciplinar nas ferramentas do *design thinking* e, posteriormente, o início dos projetos utilizando-se desta metodologia.



## REFERÊNCIAS

BONINI, L.A.; SBRAGIA, R. **O MODELO DE *DESIGN THINKING* COMO INDUTOR DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS: Um estudo empírico.** Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 1, p 03-25, jan./jun. 2011.

BROWN, T. ***DESIGN THINKING: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.*** Tim Brown com Barry Katz; tradução Cristina Yamagami. - Rio de Janeiro: Alta Books; 2017. 250p.

CUNHA, G.D. **A Evolução dos Modos de Gestão do Desenvolvimento de Produtos.** Produto&Produção, vol. 9, n. 2, p. 71-90, jun. 2008.

OLIVEIRA, G.N. **Construindo um sistema de desenvolvimento de produtos em empresa têxtil por intermédio de gestão de portfólio e de QFD.** Escola de Engenharia – Departamento de Engenharia de Produção, UFMG, Belo Horizonte, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 6ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. 107p.

JUGEND, D.; SILVA, S.L. **Inovação e desenvolvimento de produtos: Práticas de gestão e casos brasileiros.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

PINHEIRO, T. ***Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação das pessoas, negócios e sociedade.*** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

**Relatório de Gestão da Coteminas João Pessoa, 2014**

STULL, C.; MYERS, P.; SCOTT, M.D. **Empresa em sintonia com o mercado: Ideias, produtos e serviços que conquistam o cliente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2009. p. 94.

VIANNA, M.; [et al]. *Design thinking : inovação em negócios* - Rio de Janeiro : MJV Press, 2012.

## APÊNDICE A

ENTREVISTADO Nº .....

GENERO:...

IDADE: ....

TEMPO NA ORGANIZAÇÃO:...

FUNÇÃO:...

TEMPO NA FUNÇÃO:.....

FORMAÇÃO TÉCNICO/ACADÊMICA:...

1 - Cite aspectos relevantes sobre a Inovação de Processo e Produto, descrevendo quais as principais práticas presentes no dia-a-dia da Coteminas JP que vem contribuindo significativamente para este tema:

2 - Você já ouviu falar da metodologia do *design thinking*? Caso já tenha ouvido, quais as práticas relativas a esta metodologia que mais chamaram sua atenção?

3 - Em sua opinião, quais as possibilidades e quais as dificuldades que a Coteminas JP teria em reunir equipes Multidisciplinares, compostas por profissionais de diversas áreas da companhia (Vendas, Marketing, Design, Tecnologia, Administrativo, Produção, etc...) para trabalhar o tema da Inovação focado nas necessidades e no comportamento do consumidor?

4 - Em sua opinião, quais as possibilidades e quais as dificuldades que a Coteminas JP teria em reunir equipes focadas no tema Inovação, para observar e interagir com Consumidores e potenciais consumidores de nossos produtos?

5 - A Coteminas JP estaria preparada para realizar o que foi proposto nos itens 3 e 4? Quais os investimentos você julga que seriam necessários?